

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

**SÔNIA NOVAES ESTÁCIO**

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO NA IMPLANTAÇÃO DA NORMA ISO 9000  
E COMO DETERMINANTE NA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL**

**FLORIANÓPOLIS**

**2003**

**SÔNIA NOVAES ESTÁCIO**

**A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO NA IMPLANTAÇÃO DA NORMA ISO 9000  
E COMO DETERMINANTE DA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL**

**Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração**

**Orientador: Profº. Nelson Colossi, Dr.**

**Florianópolis**

**2003**

## **DEDICATÓRIA**

**À mãe Ingrid, mentora de todas as conquistas, ao meu esposo Cilas, companheiro de todas as lutas, à Karina, Ketrin e Katiane, dádivas Divinas com que fomos presenteados e à grande paixão, Maria Isadora, verdadeira inspiração de alegria, dedico o êxito deste empreendimento.**

## **AGRADECIMENTOS**

**Este trabalho é o resultado de um processo de aprendizado e de colaboração que contou com o importante apoio e ajuda de muitas pessoas. Mesmo correndo o risco de cometer a injustiça de não mencionar pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para o sucesso deste empreendimento, há alguns agradecimentos que não poderia deixar de fazer.**

**À Deus, pela saúde, inteligência, proteção e segurança nas minhas idas e vindas;**

**Aos meus familiares, a quem peço desculpas pelas ausências e agradeço a compreensão, o apoio e carinho recebidos.**

**Aos colegas de turma, dos quais guardo agradáveis lembranças que me acompanharão sempre.**

**Aos mestres, de quem recebi os instrumentos necessários para o desenvolvimento dos estudos, através dos ensinamentos, informações e conselhos.**

**Aos servidores da Secretaria do CSE, em especial Graziela, amiga valiosa, cujo apoio foi importante força para seguir em frente.**

**Ao Profº Dr. Nelson Colossi, Coordenador do Curso de Mestrado e orientador da pesquisa, o meu carinho e especial agradecimento pela ajuda, compreensão, e orientação que tornaram possíveis um sonho.**

## **RESUMO**

Com o propósito de mostrar a importância do Treinamento no contexto de implantação da Norma ISO 9000 e a contribuição para a melhoria da Eficácia Organizacional, o presente estudo procurou investigar a relação entre Treinamento, Eficácia Organizacional e Norma ISO 9000, tendo como campo de pesquisa empresas industriais da região do Alto Vale do Itajaí certificadas pela Norma ISO 9000. Iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica acerca dos temas envolvidos, onde buscou-se descrever através da visão de diversos autores: o processo de treinamento, a Norma ISO 9000 e os conceitos de eficácia organizacional, adotando-se para efeito da aplicação nas pesquisas, os indicadores de Eficácia Organizacional de Campbell. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas estruturadas e interpretados qualitativa e quantitativamente, a apresentação das informações coletadas subdividiu-se em duas partes: na primeira parte traçou-se um perfil das empresas pesquisadas e na Segunda parte apresentou-se o resultado das investigações efetuadas em torno das questões de pesquisa, de forma a responder à pergunta central, objeto do estudo. Os resultados do estudo demonstraram que os fatores de eficácia organizacional mais foram influenciados pelo treinamento na implantação da Norma ISO 9000 foram: produtividade, qualidade, motivação e lucro. Muito embora a maioria das empresas tivessem enfrentado dificuldades para vencer as barreiras na implantação da Norma ISO 9000, em especial aquelas que ainda não haviam desenvolvido trabalhos preparatórios e cultura de qualidade, todas, sem exceção, afirmaram que o treinamento exerceu papel fundamental e decisivo tanto na obtenção do certificado, como na melhoria da Eficácia Organizacional. As empresas pesquisadas foram unâimes em afirmar que obtiveram não apenas ganhos quantitativos, mas qualitativos, melhorando também o fluxo de comunicações, os mecanismos de planejamento e controle e por conseguinte, o padrão de desempenho da organização.

## **ABSTRACT**

With the purpose to show the importance of the training in the context of the implantation of ISO 9000 Rule and the contribution for the improvement of Organizational Efficacy, the present study tried to check out the relation among training, Organizational Efficacy and ISO 9000 Rule, having as researching field industrial enterprises in the region of Alto Vale do Itajaí certificated by ISO 9000 Rule. We started with a bibliographical research about the involved subjects , where we have tried to describe through different authors' vision : the training process ISO 9000 and the concepts of organizational efficacy, adopting to carry out the application in the researches Campbell Organizational Efficacy indicators. The data were obtained through structured interviews qualitatively and quantitatively interpreted, the presentation of collected information were subdivided into two parts: in the first part we have gotten a profile of the researched enterprises and, in the second part, we presented the result of carried out investigations on the subject research , so as to answer the main question, object of the study. The results of the study showed that the more influenced factors of organizational efficacy by the training and implantation of ISO 9000 were: productivity, quality, motivation and profit. Even though most enterprises had had difficulties to overcome the barriers in the implantation of ISO 9000, specially those that had not yet developed preparatory works and quality culture, all of them, without no exception, stated that the training brought a fundamental and decisive role either on the certificate getting or in the Organizational Efficacy improvement . The researched enterprises were unanimous in stating that they got not only quantitative profits but also qualitative, improving also the communication flow, the planning and control mechanisms and consequently the organization performance pattern

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 Tema e problema de pesquisa.....	10
1.2 Objetivos.....	12
1.3 Justificativa.....	13
1.4 Estrutura da Dissertação.....	14
<b>2. BASE CONCEITUAL.....</b>	<b>15</b>
2.1 Treinamento e Desenvolvimento.....	15
2.1.1 Conceituação e processo de Treinamento.....	16
2.1.2 Diagnóstico das necessidades de Treinamento.....	21
2.1.3 Avaliação de Treinamento.....	26
2.2 Eficácia Organizacional.....	28
2.2.1 Conceituação de Eficácia Organizacional.....	29
2.2.2 Modelos de análise de Eficácia Organizacional.....	33
2.2.3 O modelo de Campbell.....	40
2.3 O certificado ISO 9000.....	44
2.3.1 O conjunto das Normas ISO 9000.....	48
2.3.2 Certificação ISO 9000 .....	53
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>56</b>
3.1 Delineamento da pesquisa.....	56
3.2 Questões de pesquisa.....	58
3.3 Delimitação da pesquisa.....	59
3.4 Coleta, análise e tratamento dos dados.....	60
3.5 População pesquisada.....	64
<b>4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>66</b>
4.1 Caracterização das empresas pesquisadas.....	66
4.2 Processo de certificação na norma ISO 9000.....	71
4.3 Papel do Treinamento na certificação norma ISO 9000.....	77
4.4 Treinamento e fatores de Eficácia Organizacional.....	82
4.5 Relação entre Treinamento, Certificação ISO 9000 e Eficácia Organizacional.....	89
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	
5.1 Conclusões.....	94
5.2 Recomendações.....	103
<b>6. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXO – Roteiro para entrevista.....</b>	<b>108</b>

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Quadro 1 - Indicadores das necessidades de Treinamento

Quadro 2 - Os principais modelos e Indicadores de Eficácia Organizacional

Quadro 3 - Indicadores de Eficácia Organizacional da Organização

Quadro 4 - Indicadores de Eficácia Organizacional do sistema de gestão

Quadro 5 - Indicadores de Eficácia Organizacional do indivíduo

Quadro 6 - Comparativo dos requisitos das Normas ISO 9001, 9002 e 9003

Quadro 7 - Empresas pesquisadas

Quadro 8 - Perfil das empresas pesquisadas

Quadro 9 - Avaliação da eficácia de Treinamento

Quadro 10 - Síntese das informações das seis empresas pesquisadas

Quadro 11 - Ordem atribuída aos fatores de Eficácia Organizacional

Quadro 12 - Pontuação dos fatores de Eficácia Organizacional selecionados

Quadro 13 - Classificação dos fatores de Eficácia Organizacional selecionados



## **1. INTRODUÇÃO**

A Dissertação, como trabalho de conclusão do Curso de Mestrado, exige do aluno a capacidade de definir o tema e respectivo problema de pesquisa, elaborar um projeto, desenvolver sua investigação e, finalmente, elaborar seu trabalho final: a dissertação. O primeiro capítulo desse documento final é a Introdução. Nele responde-se a seguinte questão: o que será objeto de análise e qual sua importância para a área de conhecimento em que o tema está inserido. A presente Dissertação, pode ser categorizada como estudos organizacionais e enfoca duas importantes variáveis: Treinamento e Eficácia organizacional, estudando a relação entre elas, tendo como contexto as empresas industriais, localizadas no Alto Vale do Itajaí, certificadas pela Norma ISO 9000.

### **1.1. Tema e Problema de Pesquisa**

Treinamento e Eficácia Organizacional são temas centrais na Teoria das Organizações. Na realidade, o estudo do fenômeno organizacional inclui estes fatores entre suas preocupações fundamentais. Treinamento, em seu sentido lato, refere-se a capacitação dos recursos humanos indispensáveis à consecução dos objetivos da organização enquanto que eficácia diz respeito ao atendimento destes objetivos.

No que tange ao Treinamento, apesar de todas as experiências e pesquisas já desenvolvidas, muito há ainda que se investigar. Treinamento trata com pessoas e elas não podem ser consideradas apenas como uma peça da engenharia organizacional. A Eficácia Organizacional, da mesma forma, tem acompanhado a

evolução do pensamento administrativo desde seus primórdios. Trata-se de uma importante variável do estudo das organizações, voltada para a avaliação dos resultados organizacionais. Assim Treinamento e Eficácia Organizacional são variáveis voltadas ao atingimento dos objetivos da organização.

É importante observar que, embora a preocupação com Treinamento e Eficácia Organizacional seja a própria essência do estudo da organização, é apenas a partir da década de sessenta que estas variáveis assumem maior relevância entre os estudiosos e pesquisadores desta área do conhecimento. Pode-se mesmo afirmar que as exigências de treinamento têm início nos anos 70 e desde então têm sido desenvolvidos estudos para explorar de forma mais ampla o assunto, bem como estabelecer modelos que possam medir o desempenho organizacional. As normas ISO 9000, tem sido vistas como importante instrumento de gestão, com vistas a otimizar os processos e garantir a qualidade dos produtos e serviços.

Treinamento e Eficácia Organizacional são temas complexos, abrangentes e que têm gerado inúmeras controvérsias. No âmbito das organizações, em especial, Treinamento e Eficácia Organizacional são variáveis importantes a serem consideradas para o sucesso da organização.

No que tange ao Treinamento, apesar de todas as pesquisas desenvolvidas, muito há que se investigar, desde sua aceção, à aplicação e avaliação. Quanto à Eficácia Organizacional, verifica-se que os debates acerca do tema tiveram início nos anos 70 e desde então têm sido desenvolvidos estudos para explorar de forma mais ampla o assunto, bem como estabelecer modelos que possam medir o desempenho organizacional.

As normas ISO 9000, tem sido vistas como importante instrumento de gestão, com o propósito de otimizar os processos e garantir a qualidade dos produtos e serviços. A decisão de adotar as normas ISO9000 como padrão de qualidade de bens e produtos não é importante apenas para o mercado interno, mas também para as exportações. Assim, a qualidade baseada nas especificações das normas ISO9000 é uma exigência que eleva o status das normas à condição de padrão. Os conceitos

especificados na Norma prevêem que a qualidade é atingida quando o processo produtivo gera produtos ou serviços adequados às necessidades de mercado e confiáveis quanto a questões de segurança e durabilidade.

Contudo, convém salientar que o termo qualidade, como compreendido pela ISO9000, vai além da preocupação com a qualidade final do produto. Na realidade, a implantação de sistema de qualidade baseado na ISO9000, tem no produto final uma consequência e não seu objetivo. O objetivo principal da normalização é satisfazer as necessidades dos clientes, considerando todas as pessoas envolvidas, como os consumidores, funcionários, acionistas e vizinhos.

Assim sendo, para respaldar este estudo procedeu-se em primeiro plano, uma revisão da literatura, objetivando extrair informações úteis ao desenvolvimento da pesquisa na busca de respostas às inquietações que permeiam e estimulam o empreendimento desta pesquisa. Para tanto, apresenta-se a síntese da análise bibliográfica sobre aspectos relevantes das variáveis envolvidas nesta pesquisa: Treinamento, Eficácia Organizacional e Normas ISO 9000.

## **1.2 Objetivos**

Em termos gerais, o objetivo desta pesquisa é analisar a relação entre três variáveis: Treinamento, Eficácia e Norma ISO 9000. Procura-se mostrar a importância do treinamento no contexto de implantação desta tecnologia, visando contribuir para melhoria da eficácia organizacional.

Em termos específicos espera-se:

a) Descrever o Processo de Certificação da ISO 9000 das empresas pesquisadas, ressaltando as tendências comuns entre elas;

b) Destacar o papel do Treinamento oferecido nas empresas pesquisadas, em relação a implantação da ISO 9000;

c) Identificar os fatores da Eficácia Organizacional objeto de influência tanto do Treinamento quanto da implantação da ISO 9000.

### **1.3 Justificativa**

Justificar a importância de uma investigação como trabalho final do curso de mestrado é mostrar sua relevância e oportunidade. Assim, analisar a influência do Treinamento na implementação da Certificação da Norma ISO 9000, especialmente por sua atualidade é relevante e oportuno. Atualmente, mais do que um modismo, as empresas estão preocupadas com a questão da qualidade e, respectivamente, com a implantação de processos que garantam esta virtude. Por esta razão, as empresas procuram ajustar-se às necessidades exigências de mudanças, para assim, enfrentarem a competitividade crescente.

A pesquisa poderá ser útil a professores e alunos preocupados com as questões e variáveis envolvidas na pesquisa. Especialmente, a relação entre variáveis como Treinamento e Eficácia Organizacional têm despertado o interesse de estudiosos e pesquisadores da área.

Além disso, a presente investigação é justificada por sua metodologia abrangendo várias empresas numa mesma situação, pois cria condições de comparação, úteis à perspectiva de generalização dos resultados encontrados na pesquisa.

## **1.4 Estrutura da Dissertação**

Todo o trabalho científico tem por propósito ser divulgado, atendendo, assim, uma missão fundamental das instituições de ensino superior: Divulgar conhecimento. A Dissertação de Mestrado, como um trabalho científico, portanto, merece ter uma estrutura adequada, para sua divulgação.

Esta dissertação, está dividida em cinco partes. A primeira, refere-se a apresentação do tema e respectivos objetivos que o trabalho pretende desenvolver. O segundo capítulo, apresenta a fundamentação teórica, isto é, a base conceitual, na qual os conceitos utilizados foram sustentados. A terceira parte responde a questão: como a investigação foi feita? Trata-se do capítulo que descreve a Metodologia utilizada. O quarto capítulo analisa e interpreta os dados coletados, especialmente, ilustra vários depoimentos coletados nas entrevistas com os informantes-chaves das empresas pesquisadas. Por último, no capítulo cinco, são apresentadas as conclusões e as possíveis recomendações, oriundas da pesquisa realizada, bem como da vivência e experiência da pesquisadora.

## **2. BASE CONCEITUAL**

Este capítulo apresenta o quadro de referência teórico, no qual os conceitos utilizados nesta pesquisa se sustentam. O primeiro item explora os principais aspectos conceituais envolvendo área de Treinamento e Desenvolvimento. A seguir o significado e a importância da Eficácia Organizacional são enfatizados. Por último, o Certificado ISO 9000 é apresentado, procurando-se mostrar seu relacionamento com a questão do Treinamento.

### **2.1 Treinamento e Desenvolvimento**

A evolução das teorias da administração têm demonstrado a infindável perseguição da busca pelo melhor desempenho tanto do indivíduo quanto das organizações. Adam Smith, Taylor e o “apóstolo” da teoria da administração científica, Henry Ford, deram literalmente o pontapé inicial trazendo à baila e à luz da ciência, os primeiros estudos e práticas sobre administração, e desde então, têm-se empreendido esforços no sentido de encontrar as melhores teorias e práticas com vistas a obtenção dos resultados desejados.

Desde aquela época, quando concebia-se o homem como ser puramente racional, na visão utilitarista de Max Weber, até as teorias contemporâneas que entendem o homem como ser social, integral, o cerne da questão reside na dualidade homem x organização e na forma de otimizar a performance no trabalho, manter o indivíduo produtivo, satisfeito e integrado.

A competitividade do mundo empresarial fez com que as empresas se modernizassem, investissem em novas e modernas tecnologias, os sistemas tornaram-se mais complexos e necessitam cada vez mais de pessoas preparadas, capazes de corresponder às exigências do mercado de trabalho.

Nestes termos, o Treinamento é visto como uma forma de agregar valor às pessoas, dotá-las das capacidades requeridas para o bom desempenho em seus cargos, prepará-las para o desenvolvimento de novas competências e para novos desafios que requeiram diferentes habilidades.

### **2.1.1 Conceituação e Processo de Treinamento e Desenvolvimento**

Assim como a teoria da administração, os conceitos de Treinamento e Desenvolvimento têm evoluído de um elemento técnico, onde prevalecem os controles sobre o processo, que consistiam em preparar o homem para o desempenho definido para o cargo que ocupava; para um diferencial estratégico, mudando inclusive, o

próprio foco dos controles, substituindo o controle dos processos pelo controle sobre os resultados. Prepara-se o homem para resultados e não para exercer bem tarefas.

As palavras Treinamento e Desenvolvimento originam-se do latim e têm respectivamente os seguintes significados: Treinamento é originário do termo *trahere*, que significa, *trazer ou levar a fazer algo*. Desenvolvimento (*des* – utilizado para ênfase, associado a *en*, - para dentro, interno e *volvere* - mudar de posição, de lugar) completam o sentido de fazer crescer, progredir.

Os conceitos de Treinamento e Desenvolvimento são apresentados de diversas formas, ora seccionados, ora fundindo-se num único processo: Stoner e Freeman (1999) dissociam Treinamento e Desenvolvimento, para eles Treinamento é “um processo destinado a manter ou melhorar o desempenho no trabalho atual” e Desenvolvimento é “um processo destinado a desenvolver as habilidades necessárias para futuras atividades de trabalho” .

Roux (1983) diz que “Treinamento visa basicamente alterar o comportamento das pessoas, de uma situação de menor rendimento profissional para uma de maior eficácia” Neste mesmo sentido, Hesseling (1971) define treinamento como uma sequência de experiências ou oportunidades destinadas a modificar o comportamento para atingir um objetivo declarado.

Para Nadler (1971), igualmente, Treinamento [e direcionado para os cargos atuais e desenvolvimento, para os cargos futuros, por[em as duas definições são amplas e demonstram incluir educação e desenvolvimento.

Chiavenatto (1999) define Treinamento como “processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”. Ressalta o aspecto temporal como a principal diferença entre os termos, sendo o Treinamento focado para o presente, o cargo atual, e Desenvolvimento a preparação para o cargo a ser ocupado no futuro, porém ambos constituem um processo de aprendizagem.

Carvalho (1994) afirma que Desenvolvimento pressupõe visão de futuro, de maior complexidade, de progresso do potencial do indivíduo, porém enfatiza que modernamente não há como se dissociar os dois termos, pois ambos têm como premissa dotar a empresa com as competências que necessita para o seu funcionamento.

As máquinas tornam-se obsoletas ao longo do tempo, o mesmo acontece com o ser humano que não se aperfeiçoa, seus conhecimentos tornam-se ultrapassados, superados. Novas máquinas, novas formas, novas tecnologias exigem mudanças.

Treinamento pressupõe mudanças: De comportamento, hábitos e atitudes. Chiavenatto (1999) apresenta quatro tipos de mudanças de comportamento através do treinamento que segundo ele, são usadas pela maioria das empresas ao mesmo tempo, e visam, basicamente, aumentar o conhecimento das pessoas, melhorar as habilidades e destrezas, desenvolver ou modificar comportamentos e elevar o nível de abstração.

Robbins (2001) afirma que o Treinamento pode contemplar basicamente quatro categorias gerais de aptidões a serem desenvolvidas: A alfabetização básica, desenvolvimento de habilidades técnicas, de habilidades interpessoais e de habilidade para solução de problemas, sendo que nestas últimas, segundo ele concentram-se a maioria dos treinamentos.

O autor pondera acerca da necessidade da empresa desenvolver treinamentos éticos, o que é razoável, pois é importante que as pessoas revejam os próprios princípios éticos, busquem compreender os valores e princípios da organização para enfim praticá-los.

Considera-se destarte, que Treinamento pressupõe Desenvolvimento, pois contribui para a melhoria do ser humano, para a ampliação dos seus conhecimentos, tornando-o mais hábil e competente a exercer as funções que lhe foram confiadas, bem como para enfrentar os desafios inerentes à atual competitividade no dinâmico mundo empresarial. Para efeito desta pesquisa, o termo Treinamento e Desenvolvimento,



expresso simplesmente como T e D, está associado a um único sentido: a ampliação das potencialidades humanas.

É evidente e inquestionável diante das argumentações e dos conceitos apresentados, a importância do T e D de pessoas para as organizações. O que suscita ponderações no entanto, é o processo: Como treinar e desenvolver? De que forma as empresas podem e devem conduzir este processo?

Remontando à época da teoria da administração científica, resgata-se o trabalho desenvolvido pelo casal Frank e Lilian Gilbreth, o famoso plano de três posições, onde um trabalhador poderia, simultaneamente fazer seu serviço atual, momento em que era concebido como executor, preparar-se para promoção, quando ocupava a posição de aprendiz e ensinar seu sucessor, assumindo a posição de treinador. Os Gilbreth desenvolveram em essência, um processo de treinamento e desenvolvimento, processo este, que ao longo da história vem sendo modificado, aperfeiçoado, com vistas a atender da melhor forma as exigências contemporâneas.

Na visão de Chiavenatto (1999), o processo de T e D é cíclico, contínuo e constituído de quatro etapas que são: As necessidades a satisfazer, ou diagnóstico da situação, que consiste no levantamento das necessidades a serem satisfeitas; o desenho do treinamento, onde procede-se a elaboração do programa de treinamento com vistas a atender ao diagnóstico; implementação, etapa na qual executa-se o programa de Treinamento e, por fim, avaliação, onde verifica-se os resultados do treinamento realizado.

Bastos (1994), igualmente subdivide o processo de treinamento em quatro etapas ou fases, todas com o mesmo grau de importância: A primeira etapa refere-se ao diagnóstico, onde define-se os problemas a serem tratados e os objetivos a alcançar, a Segunda etapa é constituída do planejamento e programação, que visa a operacionalização dos objetivos, respondendo às questões: Em que treinar, quem treinar, como, quando, onde treinar e como avaliar todo o processo. Na terceira etapa

implementa-se o treinamento e na quarta etapa procede-se a avaliação para verificar se os objetivos foram atingidos e decidir que ações devem ser implementadas em seguida.

Para a perfeita compreensão do sentido que os termos representam para a pesquisa cabe ressaltar os conceitos de problema, necessidade e objetivo. Problema é um efeito, um resultado indesejado. Necessidade é aquilo que precisa-se para manter ou alcançar determinado objetivo e, objetivo é aquilo que se pretende alcançar, o ponto em que se deseja chegar.

Bastos e Chiavenatto apesar de usarem termos diferentes para apresentar o processo de Treinamento, o que considera-se apenas como questão semântica, têm basicamente a mesma visão do processo. O que difere, diz respeito basicamente à avaliação, sendo que Chiavenatto refere-se a avaliação com maior abrangência, envolvendo comparativos entre a situação anterior e posterior, quais os resultados obtidos, bem como controles para analisar o custo/benefício do treinamento. Já Bastos restringe-se tão somente à avaliação do processo de treinamento.

Os dois autores adotam a abordagem sistêmica, num modelo de sistema aberto, para descrever o fluxo do processo de treinamento, onde apresentam as entradas, processos, saídas e saídas, correspondendo, respectivamente, as entradas (inputs), aos treinandos, recursos organizacionais e objetivos; os processos (throughputs), aos processos de ensino-aprendizagem e programas de treinamento; as saídas (output), aos conhecimentos, habilidades, atitudes e eficácia organizacional e; retroação (feedback), a avaliação dos procedimentos e dos resultados.

### **2.1.2 Diagnóstico das necessidades de Treinamento**

Também conhecido e popularmente referenciado como levantamento das necessidades de treinamento. Reside aqui, mais uma questão controversa quanto ao

significado do termo. Chiavenatto (1999) trata do tema com um só sentido, como sendo a primeira etapa do processo de treinamento. Já Bastos (1994), dissocia as definições afirmando que o levantamento precede ao diagnóstico.

Para elucidar, compara-se o entendimento de Bastos com um trabalho de investigação médica, onde primeiro identifica-se os problemas para após chegar-se a um diagnóstico. Neste sentido, o levantamento é a identificação dos problemas e necessidades e o diagnóstico, a apresentação de sugestões para resolvê-los, podendo ainda, trazer outras informações adicionais.

Prosseguindo na análise de Bastos (1994), verifica-se a preocupação do autor com o que denomina de “necessidades universais”, ou seja o programa de treinamento que apresentou bons resultados numa empresa, sendo adotado em igual circunstância em outras. A adesão a modismos, sofisticações não garantem a eficácia do treinamento.

Há, segundo o mesmo autor, alguns equívocos que as organizações cometem ao procederem o levantamento das necessidades de treinamento e que podem comprometer todo o processo. O primeiro é não reconhecer que o trabalho de diagnóstico para treinamento é integrado e holístico, atendo-se apenas ao que pode ser suprido pelo sistema de treinamento e desenvolvimento; Outro equívoco é focar apenas as necessidades já ocorridas e as atuais e desconsiderar os objetivos futuros; Entender a tarefa de diagnóstico como atividade específica dos agentes de T e D, quando na verdade, é tarefa das diversas áreas da organização é mais um dos equívocos citados e por fim; pensar no levantamento das necessidades de treinamento apenas num dado momento também é um sério equívoco, pois esta deve ser uma tarefa contínua e alvo de constante atenção.

Para proceder ao levantamento das necessidades de Treinamento os autores apresentam alguns métodos e critérios a serem considerados.

Stoner e Freeman (1994), indicam quatro procedimentos que os gerentes podem utilizar para identificar as necessidades de treinamento: A avaliação do desempenho: Comparação entre o desempenho do empregado e os padrões ou

objetivos estabelecidos; A análise de requisitos do trabalho: Análise entre as habilidades ou conhecimentos exigidos para o cargo e o demonstrado pelo empregado; A análise organizacional: Análise da eficácia da organização e a capacidade de atingir os seus objetivos e; A pesquisa de recursos humanos: Descrição, por parte dos gerentes, dos problemas que estão enfrentando no trabalho.

Chiavenatto (1999) diz que um dos métodos consiste em avaliar o processo produtivo interno para localizar refugos, barreiras e pontos fracos relacionados ao desempenho das pessoas. Outro método por ele apresentado é o feedback direto daquilo que as pessoas percebem serem as necessidades de treinamento na empresa e um terceiro método envolve a visão de futuro, a possibilidade de adoção de novas tecnologias, que por sua vez, demandarão novos treinamentos.

O levantamento das necessidades de treinamento pode ser feito, conforme Chiavenatto, em três níveis de análise: Da análise organizacional, constituída do diagnóstico organizacional, determinação da missão e visão dos objetivos estratégicos da organização; análise dos recursos humanos, pela determinação de quais comportamentos, atitudes e competências são necessários para atingir os objetivos organizacionais e; análise dos cargos através do exame dos requisitos exigidos pelos cargos, especificações e mudanças efetuadas.

Para Bastos (1994), o ideal é que a organização comece indagando acerca dos objetivos organizacionais, se foram ou não atingidos e, neste último caso, já há evidências de problemas. Se os objetivos foram atingidos deve ser ainda questionado se a organização tem condições de continuar atingí-los e se está preparada para ampliá-los.

A resposta a estas questões será um indicador de eventuais necessidades de treinamento. As necessidades de treinamento variam também, segundo este autor, de acordo com o estágio em que a empresa se encontra no mercado.

A análise prévia das funções, denominada por Bastos de análise operacional, tem por objetivo identificar os conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos

essenciais para o desempenho eficaz e a discrepância entre o desempenho esperado e o apresentado é que constituem a necessidade de treinamento.

Além da análise operacional, há que se efetuar também a análise individual, para verificar se o contingente de pessoas é suficiente em termos qualitativos e quantitativos para realizar as atuais e futuras atividades da organização.

Alguns indicadores são apresentados como evidências que poderão ensejar a necessidade de treinamento. Procurou-se para melhor compreensão, compilar a visão de diversos autores quanto aos indicadores de necessidade de treinamento, que pelo que se depreende são, em essência, similares.

#### Quadro 1 - Indicadores das necessidades de Treinamento

CHIAVENATTO	BASTOS	ROBBINS
Indicadores <i>a priori</i> . Admissão de empregados . Redução de empregados . Mudança de métodos e processos de trabalho . Substituições ou movimentação de pessoal . Faltas, licenças e férias . Mudanças nos programas de trabalho ou produção . Modernização dos equipamentos, novas tecnologias . Produção e comercialização de novos produtos ou serviços  Indicadores <i>a posteriori</i> . Problemas de produção . Problemas de pessoal	Indicadores claros: . Alterações no quadro de empregados . Mudanças no programa de trabalho ou de produção . produção e comercialização de novos produtos ou serviços  Indicadores que requerem mais estudos: . Problemas ligados à produção . Problemas ligados às pessoas, ao clima da empresa	. Introdução de novos equipamentos ou processos . Mudanças nas responsabilidades do cargo . Queda na produtividade de um funcionário ou na qualidade de seus resultados . Aumento nas violações das normas de segurança ou nos acidentes . Crescimento do número de perguntas dos funcionários para o gerente ou colegas de trabalho . Aumento das reclamações dos clientes ou colegas de trabalho

Fonte: Adaptado pela Autora

Chiavenatto (1999) subdivide os indicadores das Necessidades de Treinamento em Indicadores *a priori*, referindo-se aos eventos que apontam necessidades futuras e Indicadores *a posteriori*: Eventos que indicam necessidades passadas ou ainda não atendidas.

Dois dos autores indicados no quadro 1, Chiavenatto e Bastos apresentam indicadores das necessidades de Treinamento relacionando-os a Problemas de Produção, que envolvem: Baixa qualidade, baixa produtividade, avarias freqüentes em equipamentos e instalações, comunicações deficientes, elevado número de acidentes no trabalho, excesso de erros e de desperdício, pouca versatilidade dos funcionários e mau aproveitamento do espaço disponível/ e Problemas de Pessoal envolvendo: Relações deficientes, Número excessivo de queixas, mau atendimento ao cliente, comunicações deficientes, pouco interesse pelo trabalho, falta de cooperação, erros na execução de ordens vendas, entre outros.

A execução de Treinamento determina a implementação dos programas, de acordo com os recursos disponíveis. Por isso, identificadas as necessidades de Treinamento, fixadas as estratégias e elaborados os programas, a execução far-se-á dentro de um cronograma devidamente estruturado, prevendo, sempre que possível, os investimentos per capita e total, local de realização, instrutores, turmas de treinandos e datas de realização.

O planejamento da execução de Treinamento deverá ser estruturado de forma a poder ser avaliado. Se é importante no processo de Treinamento fazer levantamentos para saber onde se quer chegar e traçar e executar uma programação estratégica, igualmente importante é poder avaliar os resultados alcançados, satisfatórios ou não.

### **2.1.3 AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO**

A palavra avaliação significa, literalmente, determinar a valia ou o valor de. Analisando, á luz do significado literal, esta prática é comum aos seres humanos em todas as suas ações, avalia-se praticamente tudo o que se sucede o tempo todo, formando-se daí os próprios conceitos de bom ou ruim, de valia ou não-valia. O homem parece ser constituído de modo a não poder abster-se de avaliar, julgar, estimar ou orçar quase tudo que está a seu alcance.

O atual contexto sócio-econômico, marcado pela competitividade aguerrida e por exigências de profissionalismo e qualidade crescentes, impõe às empresas conceberem treinamento como uma necessidade irrefutável, o que exige delas um pesado encargo financeiro, só justificado, se o Treinamento puder representar um real investimento.

Para Feuillet (1991), transformar o Treinamento em um verdadeiro investimento quer dizer: visar aumento da produtividade da organização através da elevação do nível profissional e de crescimento pessoal das pessoas. A avaliação das ações de Treinamento deve fazer com que se possa evidenciar os eventuais distanciamentos entre os objetivos e os resultados obtidos, a fim de aplicar as ações corretivas.

A função de avaliação do Treinamento é, em primeira instância, garantir que o esforço despendido por todos os que atuam no processo, em matéria de tempo, energia e dinheiro, ofereça à empresa e aos próprios treinandos um significativo retorno. Segundo Feuillet (1991), esse retorno pode se dar de diversas maneiras: como maior profissionalismo por parte dos treinados, revigoração da motivação, comunicação

mais eficaz, em síntese, melhoria da rentabilidade e da produtividade à curto, médio e longo prazos.

De acordo com Hamblin (1978), não restam dúvidas quanto à necessidade e importância de avaliar os Treinamentos, as questões cruciais residem em como avaliar e por que critérios deve-se avaliar o Treinamento. As dificuldades residem no fato de durante e após o processo, fatores alheios também intervêm e contribuem para determinar o impacto satisfatório ou insatisfatório das ações de Treinamento. Pode ser que mudanças ocorram na empresa e em relação às pessoas, que acabem por interferir no resultado do Treinamento.

Segundo Feuillet (1991), as principais dificuldades em avaliar o Treinamento dizem respeito às fontes dos resultados obtidos e à objetividade da avaliação, o métodos, entretanto, devem ser feitos sob medida, considerando a realidade da empresa, o tipo e características de Treinamento envolvidas.

No que concerne ao momento ideal para avaliação, Feuillet pondera que a avaliação das atividades de Treinamento é um processo sistemático e interativo, que ocorre: antes do treinamento, durante e após o treinamento, sendo que estas três fases alimentam-se mutuamente e se complementam. A avaliação de Treinamento sistemática não deve ser adotada como um fim em si, sua finalidade é torná-lo mais efetivo é, portanto, um instrumento auxiliar do Treinamento.

“Uma empresa que procura avaliar eficientemente o impacto de suas ações de treinamento reafirma a sua vontade de fazer do Treinamento um meio fundamental



para acompanhar o próprio desenvolvimento a médio e longo prazos.” (FEUILLETTE, 1991, p.151).

## **2.2 EFICÁCIA ORGANIZACIONAL**

Os termos cruciais para os estudos das organizações modernas estão associados a eficácia e a eficiência. Estes duplos fatores são enfatizados pela maioria dos autores que estudam a Análise Organizacional. Para a maioria deles, os termos ainda são discutidos sob a ótica do lucro, vendas e faturamentos. Há ainda, aqueles que partem de uma visão dos critérios financeiros (custos de produção, participação nos lucros das vendas, entre outros). Todavia, pode-se encontrar outros que enfocam o tema para além dos critérios financeiros.

### **2.2.1 Conceituação de Eficácia Organizacional**

A partir da teoria dos sistemas abertos, desenvolveu-se uma definição sobre eficiência organizacional. Argyris (1975), define a eficiência de uma empresa pela maximização (aumento) da produção com os mesmos insumos, ou na manutenção da produção com menos insumos e quando acontece uma das duas situações regularmente. Ainda, em relação aos insumos, o autor define como humanos e não-

humanos. Sendo que a eficácia organizacional é entendida pela integração das atividades vitais e no grau de energia dos insumos necessários para execução dessas atividades.

No estudo das organizações, Hall (1984), parte do princípio de que não se pode estudar o tema isoladamente, embora em seu modelo de contradição não conceitue organizações (in)eficazes. O autor a trabalhar o tema de forma cuidadosa é Campbell (1977). Na qual desenvolve um modelo bem definido sobre os fatores de eficácia organizacional.

Entre inúmeros autores a trabalharem o tema da eficácia organizacional, Katz & Kahn (1987), definem a partir de um de seus elementos: a eficiência. Esta entendida como sendo um de seus elementos principais, na qual estabelecem uma relação direta com as empresas que mantêm entropia negativa. Cujas definição é entendida pela importação de energia em volume superior daquela devolvida ao meio ambiente pela produção.

Segundo os autores, para ocorrer a eficácia nas organizações é preciso dentre outras coisas, responder qual a quantidade de energia exterior necessária para o produto e quanto será absorvido. Para a partir daí, verificar a quantidade, o custo líquido de energia utilizada na elaboração do produto.

Outros autores tem a preocupação voltada para os modelos ou indicadores de avaliação de eficácia organizacional, como é o caso de Bennis (1976). Segundo o autor é muito difícil definir um termo que é vago, como é o caso de “saúde mental”. O problema reside em quais critérios de eficácia, pois existe uma falta de atenção das empresas para se adaptarem a estas mudanças. Argyris (1975), vê as empresas a partir de análise de sistemas abertos. E que nenhuma avaliação de eficiência organizacional, ou de uma parcela de tempo do resultado organizacional, poderão levar a índices válidos sobre a saúde organizacional.

Para Daft (1999), eficácia organizacional é um modelo teórico concebido sobre a organização. Na qual é definido como uma entidade social voltada para os seus

objetivos. E administração é entendido como a responsabilidade do executivo em coordenar os recursos humanos e não-humanos de maneira eficiente. O autor define eficácia organizacional como sendo a quantidade de recursos utilizados para a execução dos objetivos organizacionais. Sendo que a responsabilidade do executivo é promover o desempenho da organização.

O conceito de organização de alto desempenho é trabalhado por Nadler (1994), na qual é concebido através de um modelo de arquitetura organizacional. Neste modelo está congregado trabalho, pessoas, tecnologia e informação em que é buscado a otimização e a congruência entre eles, gerando o alto desempenho junto às exigências dos meios (interno e externo).

Outro autor a trabalhar a eficácia organizacional é Scott (1997). O autor parte de certos critérios divididos em três modelos: o primeiro é o modelo de sistema racional, tendo como pressuposto de que as organizações são determinadas para atingir certos objetivos; o segundo modelo é o de sistema natural, na qual a empresa tem a preocupação da manutenção da organização e, por último é o sistema aberto, na qual a influência dos ambientes em que a organização está inserida reflete na sua eficácia.

De acordo com Yuchtman e Seashore (1983), para que haja a eficácia organizacional é preciso o atendimento dos objetivos estabelecidos pela organização, a sustentação do sistema interno (recursos), e sua adaptação ao meio ambiente. Neste sentido os autores ressaltam a importância da área de Recursos Humanos no desenvolvimento da organização, para atingir da eficácia organizacional.

Segundo os autores, os modelos de eficácia organizacional podem ser divididos em três: o primeiro são os modelos de objetivos, semelhantes ao proposto por Scott (1997); o segundo é o modelo de sistema natural semelhante ao sistema aberto do mesmo autor (os modelos tem a preocupação com a vida útil da empresa) e; por último é o modelo de processo decisório, diferente aos outras modelos anteriores propostos, a atenção esta voltada para os processos de informação na organização.

Ainda, sobre a eficácia organizacional, Coulter (1979), ressalta a existência de três modelos: O primeiro é o modelo atitudinal-comportamental, na qual a eficácia organizacional ocorre a partir dos comportamentos das pessoas nas organizações; o segundo é o modelo de alcance de objetivos, em que tem por meta alcançar os objetivos para a existência da eficácia organizacional e; terceiro é o modelo processual, cuja eficácia é definido por variáveis processuais de avaliação de processos internos. Todavia a eficácia é definida como a capacidade que a organização tem para gerir os recursos raros e de valor.

Para Miles (1978), a eficácia organizacional oriundas das Escolas de Administração Científica, Economia Clássica, Desenvolvimento Humano e outras. Estas escolas, o autor classifica em modelos de alcance de objetivos e modelos de sistemas e, ainda, sugere a junção delas, nominando de modelo ecológico. Na qual a eficácia organizacional é entendida como a habilidade da empresa em atender as expectativas do seu grupo geral: empregados, fornecedores, clientes, entre outros.

A análise do modelo de eficácia organizacional, a partir do modelo de recursos humanos, parte do princípio de que o sucesso da organização depende da satisfação de seus membros. Para Hall (1984) este modelo está baseado nas análises organizacionais, na qual as corporações de pessoas buscam um mesmo fim simultaneamente, em que, a sobrevivência e o sucesso do empreendimento dependem da motivação e satisfação do quadro funcional que trabalham na empresa.

Todavia, os objetivos mais importantes da organização resultam em benefícios para seus componentes. Portanto, para que os objetivos sejam alcançados, a organização deverá retribuí-los com recompensas e incentivos. Dentro desta visão, o lucro e a produtividade ficam em segundo lugar, pois seus critérios são as condições de manutenção.

Sobre a questão da eficácia organizacional, Quinn et al. (1983), não consideram como um conceito, mas sim como um constructo. Em que sua análise baseia-se em valores e como tal, as escolhas são motivadas por conceitos e critérios individuais. Para outros autores, dependem de colisões externas para gerarem os

critérios de eficácia (Scott, 1997 e Coulter, 1979). Goodman et al. (1977) acredita que o processo de escolha é determinado pelos critérios de eficácia.

A literatura que trata sobre o tema é vasta. Inúmeros autores tem se debruçado nas pesquisas e estudos sobre a eficácia organizacional. Embora, existam muitos estudos, a medida que estes avançam, também, em igual proporção aumentam as dificuldades para chegarem a um consenso, a respeito de conceito e indicadores de mensuração. No entanto, na próxima seção serão abordados alguns Modelos de análise de Eficácia Organizacional.

### **2.2.2 Modelos de análise da Eficácia Organizacional**

Na literatura existem inúmeros critérios para analisar a eficácia organizacional. No entanto, os primeiros modelos surgiram da necessidade de diagnosticar o clima organizacional. Em que são utilizados inúmeros fatores dentre eles: a dinâmica de grupo, o grau de satisfação e a motivação. Na teoria administrativa existem vários critérios que podem ser utilizados como medida de eficácia organizacional que são: a tonelada, o metro, a hora entre outros.

Entretanto, no caso específico da eficácia organizacional, não existe um instrumento preciso de medida. Pois, trata-se do desempenho das pessoas, rendimento intelectual e outros, cuja a fonte de medida não se pode precisar eficientemente, através de números ou outros parâmetros.

Por isso, surgiram diversos autores que propõem meios para se medir a eficácia organizacional de forma eficaz, levando em conta os fatores humanos dos quais a teoria tradicional não têm parâmetro. Neste sentido, surgiram recentemente propostas no

sentido de se adotar medidas de eficácia administrativa para se chegar a eficácia organizacional (Argyris 1975, Bennis 1976 e Likert 1971).

Todavia, Likert (1971) têm feito críticas as medidas tradicionais de eficácia administrativa adotadas. Porque estas práticas levam a resultados já consumados, pois as medidas de produtividade tem sua validade, mas são limitadas avaliar a eficácia organizacional. Segundo o autor, é preciso levar em consideração outros fatores, tais como: a qualidade humana, a motivação, a lealdade, a confiança, o interesse, a transparência entre outros. Além disso, a capacidade da organização interagir de forma transparente, para tomar a decisão mais adequada. Enfim, são estes os fatores que determinam o estado e a saúde da organização.

Nesta mesma linha de pensamento, Negandhi (1973), considera equivocado analisar a eficiência da empresa, apenas pelos aspectos financeiros. Estes elementos são de extrema utilidade para verificar a saúde e o potencial financeiro da empresa, sendo considerados excelentes indicadores. Mas este procedimento leva os administradores a sobrecarregar a organização no longo prazo e comprometendo os resultados a curto prazo.

Segundo o autor é considerado incorreto utilizar somente estas medidas econômicas para medir a eficácia administrativa. Diante destas dificuldades foram necessários buscarem outros critérios para avaliar de forma mais segura a eficácia. Para isso, o autor baseou seus estudos nos trabalhos de Argyris, Bennis, Likert entre outros. No qual, criaram um modelo para medir a eficácia administrativa, partindo dos seguintes critérios: otimizar o moral dos funcionários e a satisfação no trabalho em níveis elevados; diminuir a rotatividade dos mesmos e absenteísmo; proporcionar boas relações interpessoais e nos departamentos; estimular os funcionários a ter a percepção e o respeito pela organização; usar da forma mais eficiente a força de trabalho e otimizar a eficácia organizacional em se adaptar ao ambiente externo.

Uma organização exerce, segundo Argyris(1975), três atividades centrais: a primeira é alcançar os seus objetivos; a Segunda está ligada a manutenção de sua estrutura e a terceira é sua adaptação ao meio ambiente. Pois à medida que a eficiência

aumenta, a empresa se capacita para colocar em prática suas atividades essenciais, utilizando níveis contínuos e crescentes com os mesmos insumos e/ou níveis menores de insumos.

O autor faz críticas ao conceito de “custos” utilizado pela a contabilidade, por não levar em consideração as variáveis humanas na definição de eficácia organizacional. Portanto, os resultados contábeis não são eficientes para definir a eficácia, por não contemplar o capital humano e desta forma não contribuem para a avaliar o desempenho do mesmo, no desempenho organizacional. Neste sentido, segundo o autor, os desafios para os administradores está em avaliar ou medir o desinteresse dos empregados, a fuga ao trabalho, a baixa performance da produção, a falta de envolvimento, a pouca criatividade, a falta de confiança nas relações interpessoais e os conflitos e hostilidades na empresa.

A eficácia organizacional pode ser mensurada, de acordo com Daft (1999), a partir da quantidade da matéria prima, capital e pessoas utilizadas no processo de produção. O modelo está estruturado na medida da eficiência organizacional pela quantidade de recursos usados.

Outro autor a manifestar sua crítica aos critérios para medir a eficácia foi Bennis (1976). Segundo o autor a grande maioria da mensuração sobre a eficácia estavam relacionadas a dois indicadores: o primeiro aqueles que utilizam os índices, como a produtividade, custos, rotatividade e outros; o segundo, os ligados aos recursos humanos, como a moral, a motivação, o comprometimento e outros. Estes critérios apresentam uma realidade distorcida da situação em muitos casos. Sendo os mesmos ambíguos, rudimentares e discutíveis quanto a sua praticidade. Para isso o autor propõem os seguintes métodos: o critério dos múltiplos objetivos, da situação e o das características do sistema.

O critério dos múltiplos objetivos, também proposto por Likert (1971), partem do princípio de que as organizações têm múltiplos objetivos. E isso faz com que esses objetivos resultem em diferentes valores nas empresas. Em relação ao critério da situação, parte do pressuposto de que as organizações são diferentes em seus objetivos

e que divergem, também quanto a orientação de seus objetivos. Segundo os autores, os critério para medir a eficácia de uma empresa está relacionado com o tipo e o papel em seu meio ambiente.

Em relação ao critério das características, os autores, baseiam-se numa análise estrutural-funcional. Na qual está relacionado o comportamento contemporâneo e variável como um sistema fixo de necessidades e mecanismos. segundo Bennis (1976), para que o organismo sobreviva e cresça é preciso: segurança, estabilidade da autoridade e comunicação, estabilidade nas relações internas, políticas contínuas e homogêneas e qual o papel da organização.

O autor aponta, ainda, dificuldades para a aceitação dos atuais critérios pela pouca atenção dada a adaptação a mudança. As avaliações organizacionais não podem ser realizadas, apenas baseadas em índices estatísticos e/ou estáticos. Embora estes índices sejam importantes, mas não refletem de forma clara a realidade, pois o foco da análise deve estar voltado para as organizações e as formas e os meios que estão inseridas.

Segundo, Scott (1997), para analisar a eficácia deve-se partir dos seguintes modelos: o modelo racional, natural e o sistema aberto. O modelo racional parte do princípio de que a organização deva ser avaliada a partir de critérios de produtividade eficiência e de seus objetivos estabelecidos. Já o modelo de sistema natural parte do pressuposto que a organização além de realizar seus objetivos estabelecidos, também desenvolve diversas atividades para manter-se competitiva. E o modelo de sistema aberto, compreende a organização como um todo integrada ao ambiente. A sua maior preocupação está em medir o processo e não os elementos, focando a busca da flexibilidade, adaptação e recursos.

Outro modelo é o de contradição de eficácia. De acordo com Hall (1984), este modelo parte do princípio de que as empresas são medianamente eficazes em relação as suas metas, as variedades de recursos, a variedade de consumidores e a variedade de intervalos que são avaliadas a sua eficácia.



De acordo com Coulter (1979), três modelos objetivam fixar indicadores de eficácia. O primeiro é o modelo atitudinal-comportamental, em que os indicadores de mensuração são: a satisfação, comprometimento e o moral dos funcionários; o segundo modelo é o processual, no qual são medidos a flexibilidade, a comunicação interna, criatividade e o ambiente externo e o terceiro é o modelo de objetivos, em que mede a eficácia da organização a partir do alcance dos objetivos traçados.

Outro autor a trabalhar os modelos para mensurar a eficácia é Yuchtuman et al. (1967). No qual apresenta três modelos que são: o modelo de objetivos, semelhante ao de Coulter (1979); o modelo de sistema natural em que os indicadores são: a coesão, a moral, a adaptabilidade e aquisição de recursos e por último é o modelo de processo decisório que trabalha com a eficácia da informação e comunicação.

Em termos da teoria do sistema aberto, Katz & Kahn (1987), são os principais teóricos sobre o tema. Neste modelo, o indicador de eficiência é um dos principais componentes da eficácia. Sendo que a eficiência é analisada a partir da eficiência potencial e real, eficiência e lucro e eficiência e sobrevivência.

Depois da revisão bibliográfica, percebe-se que muitos são os modelos de eficácia organizacional. Também existem inúmeros autores que trabalham o tema e usam vários critérios para medir a eficácia organizacional. No entanto a discussão não se esgota somente nesta revisão, pois foram analisados, aqueles modelos necessários para a avaliação da pesquisa. A eficácia organizacional é um componente importante, pois as pessoas precisam estar constantemente avaliando, julgando se a organização é eficaz ou não.

Assim sendo, para facilitar a compreensão, os principais modelos e respectivos indicadores estão resumidos no Quadro nº 02, no qual podem ser observados, os diversos pensamentos e as formas de enfocar o fenômeno da eficácia e seus indicadores.

## Quadro 02 – Os Principais Modelos e Indicadores de Eficácia Organizacional

MODELOS	INDICADORES
Argyris: Eficácia Administrativa	Objetivos, manutenção da estrutura, adaptação ao ambiente, produção, satisfação, absenteísmo, rotatividade.
Bennis Eficácia Administrativa	Adaptabilidade, objetivos, percepção da identidade, capacidade de realização, crescimento, Lucro.
Coulter Modelos: Atitudinal comporta Mental processual e objetivos	Satisfação, absenteísmo, rotatividade, produtividade, comprometimento, moral, flexibilidade, comunicação interna, criatividade, ambiente externo e alcance dos objetivos.
Daft Eficácia Administrativa	Quantidade de insumos, capital e pessoal utilizado, objetivos, produção, satisfação, rotatividade, absenteísmo.
Hall Modelo da Contradição	Organizações mais ou menos eficazes em relação à variedade de metas, de recursos, de constituintes e de tempo em que se mede a eficácia, objetivos e produção.
Katz & Kahn Modelo de Sistema Aberto	Eficiência potencial e real, lucro, sobrevivência, crescimento, objetivos alcançados, satisfação, rotatividade e absenteísmo.
Likert Eficácia Administrativa e Critérios de Múltiplos Objetivos	Qualidade da mão-de-obra, satisfação, absenteísmo, rotatividade, crescimento, lucro, produtividade, confiança/interesse, motivação. lealdade, desempenho, comunicação interna e objetivos alcançados.
Nadler et al. Modelo de Sistema Aberto e Sócio-Técnico	Necessidades dos clientes, exigências e oportunidades do ambiente, informação, trabalho, pessoas e tecnologia, produtividade.
Negandhi Eficácia Administrativa	Atrair e potencializar mão-de-obra, moral, satisfação do empregado, produtividade, rotatividade, absenteísmo, relações interpessoais e interdepartamentais, objetivos, crescimento e lucro.
Scott Modelo Racional, Natural e Sistema Aberto	Produtividade, eficiência, objetivos, satisfação, absenteísmo, rotatividade, crescimento, lucro, moral, coesão, flexibilidade, adaptabilidade e aquisição de recursos.
Yuchtman and Seashore Modelos: de Objetivos, Sistema Natural, Processo Decisório	Alcance dos objetivos, produtividade, coesão. moral, adaptabilidade, lucro, sucesso na aquisição de recursos escassos e de valor, controle sobre o meio ambiente informação e comunicação, crescimento.

Fonte: Adaptado pela Autora

Depreende-se da análise do quadro 02 acima, que os diversos autores pesquisados, embora tenham desenvolvido modelos com focos idênticos, definem Indicadores de Eficácia Organizacional distintos, é o caso, por exemplo do modelo de eficácia administrativa de Argyris, Bennis, Daft, Likert e Negandhi, que mesmo focados no mesmo modelo, não são unânimes quanto aos Indicadores de Eficácia Organizacional.

Uma das razões para tal fato reside em que os grupos de pesquisadores utilizam-se de diferentes metodologias e por conseguinte, derivam também, diferentes critérios, além do que, as abordagens são frutos de pesquisas com diferentes tipos de organizações.

Entretanto, a falta de convergência dos Indicadores e modelos de Eficácia Organizacional não é considerada por todos os autores como fato negativo, e sim como necessária, Com vistas a mapear a complexidade e ambigüidade das organizações.

### **2.2.3 O Modelo de Campbell**

Um estudo que merece especial atenção e que tornou-se um marco para o desenvolvimento da Eficácia Organizacional foi o estudo desenvolvido por Campbell (1977), no qual o autor define trinta critérios, sendo os mesmos centrados no modelo: de objetivos – focando a avaliação dos objetivos organizacionais alcançados e no sistema natural – centrado na avaliação da viabilidade e vitalidade da organização. As questões centrais que nortearam o trabalho deste pesquisador residiam na análise de como os diversos critérios de medida da Eficácia Organizacional eram gerados, como sua exploração poderia ser levada ao campo dos estudos comparativos entre as organizações, bem como o reconhecimento das características organizacionais associadas à eficácia. Os trinta critérios propostos no modelo desenvolvido por Campbell como Indicadores de Eficácia Organizacional são: efetividade sistêmica, produtividade, eficiência, lucro, qualidade, acidentes de trabalho, crescimento,

absenteísmo, rotatividade, satisfação no trabalho, motivação, moral, controle, conflito/coesão, flexibilidade e adaptação, planejamento e objetivos, metas consensuais, internalização das metas organizacionais, regras e normas congruentes, habilidade em gerenciamento interpessoal, habilidade em gerenciamento de tarefas, gerenciamento de informação e comunicação, prontidão, utilização do meio ambiente, avaliações por entidades externas, estabilidade, valor de recursos humanos, participação e influência compartilhada, ênfase em treinamento e desenvolvimento, ênfase na realização.

O modelo de eficácia organizacional proposto por Campbell (1977), foi estudado separadamente devido a importância do trabalho desenvolvido pelo autor sobre o tema. Os seus principais indicadores de Eficácia Organizacional e respectivas definições são apresentados nos Quadros nºs 03, 04 e 05 nos quais foram agrupados os diversos indicadores de Eficácia Organizacional: No quadro 03 reuniu-se os indicadores inerentes à organização, no quadro 04 os indicadores que dizem respeito ao sistema de gestão e no quadro 05 os indicadores inerentes ao indivíduo e, no quadro 5 os indicadores que dizem respeito ao sistema de gestão.

### Quadro 03 – Indicadores de Eficácia Organizacional - da Organização

INDICADORES	DEFINIÇÃO DO INDICADOR DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL
Efetividade Sistêmica	É visualmente mensurado pela combinação de registro de performance ou pela obtenção de julgamentos provenientes de conceitos acerca da organização.
Produtividade	Quantidade ou volume de produção ou serviço que a organização realiza, podendo ser: individual, grupal e o total da organização.
Eficiência	É uma proporção que reflete uma comparação entre alguns aspectos da unidade de performance para o custo que incorre daquela performance.
Lucro	Receita oriunda das vendas realizadas, após os custos e impostos. Outras definições: o retomo do percentual de investimento ou o retomo do percentual no total de vendas.
Qualidade	A qualidade do serviço ou do produto produzido pela organização pode ter muitas formas de operacionalização. Dependerá do tipo de produto ou serviço.
Crescimento	Representado pela ascensão de muitas variáveis, tais como: total da força de trabalho, capacidade da planta, vendas, lucro, posicionamento no mercado e número de lançamento de novos produtos. Compara-se o presente com o passado da organização.
Flexibilidade e Adaptação	Refere-se à capacidade de uma organização para alterar seus procedimentos operacionais atendendo às mudanças do meio ambiente.
Planejamento e Objetivos	A profundidade com que a organização sistematicamente planeja seus futuros passos e o envolvimento com os objetivos explícitos de comportamento.
Prontidão	O quanto uma organização está pronta para uma performance fenomenal.
Avaliações por entidades externas	Avaliações da organização por unidades, pelos indivíduos e organizações que estão interagindo com esse ambiente.
Estabilidade	A manutenção da estrutura, funções e recursos, através do tempo e muito particularmente através de períodos de <i>stress</i> .

Fonte: Adaptado pela Autora

#### Quadro 04. Indicadores de Eficácia Organizacional – Sistema de Gestão

INDICADORES	DEFINIÇÃO DO INDICADOR DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL
Controle	É o gerenciamento que a organização realiza para influenciar e dirigir o comportamento de seus membros.
Metas consensuais	Refere-se à profundidade com que as pessoas percebem as metas da organização.
Regras e normas congruentes	A profundidade com que os membros da organização concordam com muitas idéias desejadas pelos supervisores, atitudes, expectativas de performance, moral, regras requeridas e outros.
Habilidade em gerenciamento interpessoal	O nível de habilidade com que os gerentes dão suporte, facilitando uma interação construtiva e generalizando o entusiasmo para o atendimento das metas.
Habilidade em gerenciamento de tarefas	Habilidade com que os gerentes comandam seus empregados ou grupos de Líderes, centrados em suas tarefas.
Gerenciamento de informação e comunicação	Eficiência e análise acurada e distribuição de informação críticas para efetividade da organização.
Utilização do meio ambiente	A extensão com que as organizações de sucesso interagem com esse ambiente e trabalham com escassez de recursos valiosos, necessários para a operação efetiva.
Participação e influência compartilhada	A produtividade com que as pessoas da organização participam do processo decisório que a afeta.
Ênfase em treinamento e desenvolvimento	A maioria dos esforços da organização é canalizada para o desenvolvimento dos Recursos Humanos.
Ênfase na realização	Alto valor na realização das principais novas metas (individuais e organizacionais).

Fonte : Adpatado pela Autora

### Quadro 05. Indicadores de Eficácia Organizacional – do Indivíduo

INDICADORES	DEFINIÇÃO DO INDICADOR DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL
Acidentes de Trabalho	Freqüência de acidentes de trabalho, resulta em tempo perdido para a organização.
Absenteísmo	A definição está no total das ausências do grupo x freqüência da ocorrência.
Rotatividade	Algumas mensurações do número relativo de demissões voluntárias, que estão quase sempre asseguradas através de registro.
Satisfação no trabalho	Satisfação individual percebida em relação aos resultados obtidos no emprego.
Motivação	Em geral é a predisposição da pessoa para se engajar nas metas da organização ou nas atividades do emprego.
Moral	É um fenômeno de grupo que envolve seu esforço extra-metas e o sentimento de pertencer. Os grupos têm níveis de moral; dessa forma as pessoas têm níveis de motivação e satisfação.
Conflito/Coesão	Na coesão, os membros se parecem, trabalham juntos, a comunicação é aberta e tem uma coordenação de seus esforços. Já no conflito, existe choque verbal e físico, coordenação inadequada.
Internalização das metas organizacionais	Refere-se à aceitação das metas organizacionais, incluindo a crença de que as metas são corretas e têm propriedade.
Valor de Recursos Humanos	Um critério de composição que se refere ao valor ou mérito dos membros da organização.

Fonte: Adaptado pela Autora

A classificação dos Indicadores de Eficácia Organizacional apresentada nos quadros 03, 04 e 05, não implicam necessariamente numa separação distinta entre os fatores, e sim, numa forma de agrupamento para facilitar as análises, pois, concebendo-se a organização como um sistema, o resultado de um fator irá provavelmente afetar os outros.

Em geral, uma organização procura mudar elementos que impedem uma maior eficácia organizacional. Para isto, entretanto, há que se compreender antes de tudo quais os fatores que interferem na eficácia, para então monitorar e corrigir os efeitos indesejados. Neste sentido, os estudos de Campbell, dada a abrangência dos Indicadores de Eficácia Organizacional apresentados em seu modelo, têm se constituído em relevante contribuição para os administradores das organizações, pois permitem maior amplitude de análise das atividades que melhoram a estrutura da organização, a tecnologia e as pessoas, para que a organização possa atingir seus objetivos.

Além disto, os estudos de Campbell (1977), foram de extrema importância para o desenvolvimento dos estudos acerca de Eficácia Organizacional, pois suas observações eram também no intuito de compreender os diversos indicadores de medida da eficácia e qual a forma que poderiam ser melhor utilizados para os estudos sobre a comparação entre as organizações.



## **2.3 - O CERTIFICADO ISO 9000**

Para que se possa, objetivamente, avaliar o significado da certificação de empresas segundo as normas da série ISO 9000, faz-se necessário compreender os antecedentes históricos que desembocam nessa sigla, hoje mundialmente conhecida. No final dos anos 50, à voltas com a guerra fria e com a corrida espacial, as forças armadas americanas verificaram que, para assegurar o desempenho do complexo industrial-militar, era fundamental qualificar seus fornecedores tendo em vista a confiabilidade de seus produtos e serviços.

Desta forma foi elaborada uma norma, a "Military Standard", para avaliar o sistema de controle da qualidade de seus fornecedores. Com esse mesmo objetivo foram desenvolvidas especificações para a área nuclear pela Agência Internacional de Energia Atômica. Cabe aqui, observar que a principal motivação, na época, não era o desenvolvimento da produtividade. Mas sim, tinha por objetivo promover a segurança e confiabilidade de empreendimentos complexos e de grande risco. Todavia, esse movimento se disseminou por vários outros setores da economia, de uma maneira que, na década de setenta, a qualificação de fornecedores era, a nível mundial, uma atividade desenvolvida num ponderável número de grandes empresas e de grandes projetos.

A partir de 1959, o Departamento de Defesa dos Estados Unidos da América e os países que possuíam tecnologia nuclear, passaram a exigir que seus fornecedores adotassem programa de qualidade com base nas normas MILSTDQ-9858, tornando-se ali o ponto de partida e o primeiro guia de ações. A seguir, a OTAN desenvolveu grande esforço de normalização com objetivo final de confiabilidade e eficácia frente a imensa quantidade de material bélico comprado, vindo de várias partes do mundo.

Como resultado, surgiram as normas AQAP (Allied Quality Assurance Procedures), tratando dos procedimentos de garantia da qualidade da OTAN. Em 1979, a Inglaterra, por intermédio do BSI – British Standard Institute publicou as normas BS 5750 que era a evolução da AQAP. A ISO veio a oficializar a série 9000 em 1987, a partir de pequenas mudanças na BS 5750 e teve sua primeira revisão em 1994.

No Brasil, a partir de meados dos anos setenta, sob a égide do modelo de substituição de importações, as estatais brasileiras fizeram um grande esforço para capacitar e qualificar seus fornecedores. O Programa Nuclear Brasileiro foi o pioneiro neste esforço de avaliação de fornecedores pela ótica da qualidade, sendo seguido, posteriormente, pela Petrobrás e por outras estatais. Cabe ressaltar que as exigências feitas nesse esforço nacional eram idênticas às internacionais. Pode-se assinalar, também, as iniciativas bem sucedidas de algumas empresas privadas voltadas para exportação que se adaptaram aos padrões de qualidade exigidos pelos mercados dos países desenvolvidos.

Em meados da década de 80, a International Organization for Standardization (ISO) iniciou a elaboração do que se chamou normas sistêmicas para a qualidade. Essas normas são genéricas, não se prendem a um produto ou um setor em particular, mas tratam da avaliação do processo produtivo como um todo, qualquer que seja ele. Essas normas foram denominadas série ISO 9000.

O sucesso destas normas resultaram fundamentalmente de dois fatores: o primeiro, foi o movimento de globalização da economia, que levou à constituição de produtos mundiais, tanto no que se refere à utilização de componentes oriundos dos mais variados países, como quanto ao uso dos mesmos. Para tanto, tornou-se extremamente importante a existência de uma marca que permitisse reconhecer que o fornecedor tem seu processo de produção minimamente controlado. Como segundo fator contributivo, a qualidade de avaliações feitas por computadores em seus fornecedores, utilizando-se de especificações diversas e em lugares cada vez mais distantes, tornou-se muito onerosa. Assim, mostrou-se altamente conveniente uma norma reconhecida mundialmente que permitisse a avaliação dos fornecedores por entidades independentes da relação contratual. Daí o sucesso do certificado ISO 9000.

No Brasil, com o advento da política de inserção da economia no mercado mundial, que levou à constituição do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), a qualidade vem ocupando crescentemente a agenda nacional. Foi criado, como consequência desse programa, um sistema de certificação que está

absolutamente sintonizado com o que vem ocorrendo no exterior. O Brasil está participando de todos os foros internacionais que tratam desse assunto, através do Inmetro e do Comitê Brasileiro da Qualidade (CB 25), da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Nessa questão, o país está acompanhando todas as discussões e contribuindo, não só com comentários, mas influenciando na elaboração de textos normativos. Talvez seja difícil acreditar, mas em vários aspectos, que a maioria dos países no credenciamento de organismos de certificação. Uma dificuldade adicional enfrentada pelo Sistema Brasileiro de Certificação é a falta de credibilidade generalizada nas iniciativas "oficiais". "O Inmetro está atento a essa importante questão e adotou diversas ações no sentido de preservar a credibilidade da certificação no país" (CARMO BUENO, 2002).

O desenvolvimento da qualidade em um país é uma questão complexa. Depende da existência de um ambiente competitivo, da cultura empresarial predominante, da existência de uma infra-estrutura de serviços tecnológicos, da participação dos trabalhadores, da organização dos consumidores, entre outros fatores. Este trabalho não foi iniciado agora, mas na década de 70 como mencionado. O número de empresas certificadas hoje no Brasil é relevante em termos mundiais e tende a crescer rapidamente.

Conforme Bueno (2002), de 1987 para cá, os Estados Unidos atingiram a cifra de 5500 empresas certificadas e a Austrália cerca de 3710. De 1990 até agora, a Alemanha certificou 3470 empresas, Cingapura, 600 e a Malásia, 300. Há dois anos, os empresários japoneses se convenceram da importância da certificação de sistemas da qualidade e ingressaram na área de certificação ISO 9000. A partir da exigência de seus principais clientes, o Japão atingiu a marca de mais de 1500 empresas certificadas de 1993 até hoje. Vale assinalar que, em 1992 e 1993, o Sistema Brasileiro de Certificação foi avaliado por dois auditores internacionais e, em ambos os momentos, foi constatado que os procedimentos utilizados no referido sistema estão de acordo com a prática internacional. Para concluir, deve-se ressaltar que o certificado ISO 9000 não é nem moda nem panacéia, mas, reconhecidamente, um importante passo na busca da excelência empresarial.

### **2.3.1 O CONJUNTO DAS NORMAS ISO 9000**

Pelo seu caráter sistêmico, as normas da série ISO 9000 não tratam diretamente da qualidade de produtos. Asseguram, entretanto, a estabilidade do seu processo de produção. A título de ilustração, pode-se dizer que o certificado ISO 9000 não garante que o vinho de uma determinada vinícola seja mais saboroso que o de outra não-certificada, entretanto garantirá a manutenção de suas características. A ISO 9000 é a fonte inicial de informação sobre as demais Normas da série ISO 9000 e destina-se a estabelecer as diferenças e inter-relações entre os principais conceitos da Qualidade e fornecer as diretrizes para seleção e uso da ISO 9001, 9002, 9003 ou 9004.

De acordo com Hutchins (...) a coordenação e a comunicação insuficientes entre o cliente e o fornecedor são o principal estorvo para o desenvolvimento de produtos e serviços de qualidade. As Normas ISO 9001, 9002 e 9003 facilitam a comunicação, coordenação e cooperação entre o cliente e o fornecedor. Os documentos dos sistemas da qualidade gerados na implementação destas Normas, regulamentos para os fornecedores externos e indicam normas voluntárias, na ISO 9004, para a validação da qualidade interna.

As Normas série ISO 9001, 9002 e 9003 são Normas destinadas a servir como base de contratos entre fornecedores e clientes. A diferença entre as Normas ISO 9001, 902 e 9003 reside apenas na abrangência de cobertura ou proteção de cada uma delas, sendo a Norma ISO 9001 a mais abrangente pois visa proporcionar garantia da Qualidade em todas as fases das atividades técnicas da organização, desde o projeto, serviço até a assistência técnica. A Norma ISO 9002 destina-se a contratos que visem assegurar garantida da qualidade nas atividades de produção e instalação, não abrangendo, portanto, a fase de projeto. Já a Norma ISO 9003 visa proporcionar garantia da qualidade nas atividades que envolvam inspeção e ensaios finais.

Cada uma destas Normas traz em seu bojo uma lista de requisitos destinados aos tipos de atividades desenvolvidas pelas organizações, com vistas a assegurar, as boas regras de gestão. A Norma ISO 9001 contém vinte requisitos com os seguintes

objetivos: definir a política e os objetivos da qualidade, a organização e as responsabilidades e autoridade das pessoas que decidem; definir estrutura normativa pela qual a empresa efetivamente obtém qualidade; definir regras para vender corretamente; definir regras para que as idéias (projetos) sejam transformadas em produtos desejados; assegurar que os documentos certos estejam com a pessoa certa, na hora certa; definir boas regras de compras; definir regras para situação especial de recebimento de materiais produtivos; assegurar a identificação dos produtos e possibilitar a recuperação da história dos produtos e dos processos; assegurar que os processos de produção sejam executados sob condições controladas; definir regras para inspeção de produtos e ensaios de laboratórios; assegurar o conhecimento das incertezas dos equipamentos de medida; definir se os produtos podem ou não ser usados; controlar os produtos interditados para uso; definir regras para ações corretivas; definir regras para manuseio e transporte de produtos; definir como comprovar por escrito a qualidade; definir as verificações periódicas do funcionamento das diferentes atividades da empresa; assegurar capacitação técnica do pessoal; definir critérios para atividades pós-venda e; definir regras para aplicações de técnicas estatísticas.

Já a Norma ISO 9002 contém 18 requisitos cujos objetivos consistem em: definir a política e os objetivos da qualidade, a organização e as responsabilidades e autoridade das pessoas que decidem; definir estrutura normativa pela qual a empresa efetivamente obtém qualidade; definir regras para vender corretamente; assegurar que os documentos certos estejam com a pessoa certa, na hora certa; definir boas regras de compras; definir regras para situação especial de recebimento de materiais produtivos; assegurar a identificação dos produtos e possibilitar a recuperação da história dos produtos e dos processos; assegurar que os processos de produção sejam executados sob condições controladas; definir regras para inspeção de produtos e ensaios de laboratórios; assegurar o conhecimento das incertezas dos equipamentos de medida; definir quais os produtos que podem ou não ser usados; controlar os produtos interditados para uso; definir regras para ações corretivas; definir regras para manuseio e transporte de produtos; definir como comprovar por escrito a qualidade; definir as verificações periódicas do funcionamento das diferentes atividades da empresa;

assegurar capacitação técnica do pessoal e; definir regras para aplicações de técnicas estatísticas.

Na Norma ISO 9003 constam 12 requisitos com os objetivos de: definir a política e os objetivos da qualidade, a organização e as responsabilidades e autoridade das pessoas que decidem; definir estrutura normativa pela qual a empresa efetivamente obtém qualidade; assegurar que os documentos certos estejam com a pessoa certa, na hora certa; definir regras para identificação dos produtos; definir regras para inspeção e ensaios de laboratórios; definir/identificar se os produtos podem ou não ser usados; controlar os produtos interditados para uso; definir regras para manuseio e transporte de produtos; definir como comprovar por escrito a qualidade; assegurar capacitação técnica do pessoal e; definir regras para aplicações de técnicas estatísticas.

A Norma ISO 9004, por sua vez fornece um conjunto básico de informações para orientar as empresas a se organizarem internamente com vistas a atender aos requisitos de uma das três Normas que tem caráter contratual, sendo por isto, conhecida como Norma para a qualidade interna.

Com o propósito de estabelecer visualmente comparativos entre os requisitos constantes nas Normas ISO 9001, 9002 e 9003, elaborou-se o quadro a seguir onde constam, respectivamente os objetivos, requisitos a que correspondem e as Normas em que se encontram:

**Quadro 06. Comparativo dos requisitos das Normas ISO 9001, 9002 e 9003**

OBJETIVO	REQUISITO	NORMA ISO
definir a política e os objetivos da qualidade, a organização e as responsabilidades e autoridade das pessoas que decidem	4.1	9001, 9002 E 9003
definir estrutura normativa pela qual a empresa efetivamente obtém qualidade	4.2	9001, 9002 E 9003
definir regras para vender corretamente	4.3	9001 e 9002
definir regras para que as idéias (projetos) sejam transformadas em produtos desejados	4.4	9001
assegurar que os documentos certos estejam com a pessoa certa, na hora certa	4.5	9001
	4.4	9002
	4.3	9003
Definir regras para identificação dos produtos	4.4	9003
definir boas regras de compras	4.6	9001
	4.5	9002
definir regras para situação especial de recebimento de materiais produtivos	4.7	9001
	4.8	9002
assegurar a identificação dos produtos e possibilitar a recuperação da história dos produtos e dos processos	4.8	9001
	4.7	9002
assegurar que os processos de produção sejam executados sob condições controladas	4.9	9001
	4.8	9002
definir regras para inspeção de produtos e ensaios de laboratórios	4.10	9001
	4.9	9002
assegurar o conhecimento das incertezas dos equipamentos de medida	4.11	9001
	4.10	9002
definir se os produtos podem ou não ser usados	4.12	9001
	4.11	9002
	4.7	9003
controlar os produtos interditados para uso	4.13	9001
	4.12	9002
	4.8	9003
definir regras para ações corretivas	4.14	9001
	4.13	9002
definir regras para manuseio e transporte de produtos	4.15	9001
	4.14	9002
	4.9	9003

definir como comprovar por escrito a qualidade	4.16	9001
	4.15	9002
	4.10	9003
definir as verificações periódicas do funcionamento das diferentes atividades da empresa	4.17	9001
	4.16	9002
assegurar capacitação técnica do pessoal	4.18	9001
	4.17	9002
	4.11	9003
definir critérios para atividades pós-venda	4.19	9001
definir regras para aplicações de técnicas estatísticas.	4.20	9001
	4.18	9002
	4.12	9003

Fonte: Adaptado pela Autora

Organizados num único quadro os objetivos e requisitos das respectivas Normas permite concluir que a maioria dos objetivos estão presentes nas três Normas, porém ao buscar a certificação a empresa deverá identificar inicialmente qual das Normas contém os objetivos que mais se adequam ao tipo de atividade exercida.

### 2.3.2 CERTIFICAÇÃO ISO 9000

De maneira geral, as certificações ISO 9001, ISO 9002 ou ISO 9003 indicam por um órgão oficial de que os sistemas de gestão, garantia e controle da qualidade estão implantados e funcionando apropriadamente, a fim de garantir que os produtos e serviços estejam em conformidade com os requisitos do cliente (comprador).

A certificação pode ser imposta por um cliente ou pode ser voluntária. Quando imposta, o cliente solicita ao fornecedor que implante um programa de qualidade baseado na Norma ISO mais adequada ao tipo de atividade desenvolvida. Já quando a busca da certificação é voluntária a empresa, freqüentemente um fornecedor, reconhece



de pronto que muitos clientes em seu setor industrial irão requerer uma conformidade similar, solicitando, desta forma, ele mesmo a certificação.

No que diz respeito às fontes de exigência, a certificação tem sido solicitada com mais frequência a fornecedores que têm parcerias ou operações integradas e, ao invés de inspecionar todos os produtos adquiridos daquele fornecedor, o cliente exige a certificação podendo ainda, avaliar o protótipo de algumas peças para assegurar-se de que elas satisfazem os requisitos. Neste sentido, “a codificação ISO ainda é o principal mecanismo de garantia para avaliar a conformidade com os requisitos do cliente.” (HUTCHINS,....p.84)

Prosseguindo na análise das recomendações deste mesmo autor, para buscar obter a certificação as empresas devem seguir alguns passos que considera importantes com vistas a compreender os esforços envolvidos e o que é necessário fazer para obter-se o certificado. As recomendações a serem seguidas para obtenção da certificação consistem nos seguintes passos: pré-certificação, compreender a globalização dos negócios, falar com os clientes comparar-se com a concorrência, compreender as Normas e Diretrizes da ISO 9000, conversar com os portadores de participações, obter o suporte da gerência superior, estabelecer uma equipe, assistir a um seminário de certificação, desenvolver a programação, o planejamento e a estimativa de um projeto, contratar um consultor da ISO, conduzir uma pré-avaliação, melhorar a documentação da qualidade, superar os obstáculos e as resistências, avaliar os sistemas internos da qualidade e, por fim, quanto à certificação em si adotar os seguintes critérios: conversar com os organismos de certificação, escolher um organismo de certificação, preencher o pedido de certificação, preencher o questionário, negociar os termos e as condições, planejar a auditoria em conjunto, programar a auditoria e, cooperar e coordenar junto com o auditor.

De acordo com Maranhão (1993), a auditoria de certificação é o coroamento de todo o trabalho, uma espécie de momento da verdade, no qual o organismo certificador contratado auditará a empresa e concluirá, pela análise dos fatos, se o seu sistema de qualidade é ou não conforme com a norma selecionada, decidindo-se então pela recomendação ou não para a certificação.

Uma vez alcançada a certificação a preocupação das empresas consistirá em manter e melhorar o sistema, zelar pela disciplina e respeito às regras estabelecidas, pois a certificação possui um prazo, que varia de dois a cinco anos, devendo existir auditorias a intervalos regulares para manter o certificado

Pode-se perceber pela descrição feita e recomendações dos autores pesquisados que o processo de certificação exige esforços coletivos e dispêndios para as organizações que a ela se candidatam, o que certamente é compensado com ganhos em aspectos que a organização considera relevantes para sua existência e desenvolvimento. “A certificação em si não deve ser o objetivo único do projeto. O importante é o que vem junto com ela, ou seja, os bons resultados pelo funcionamento do sistema de qualidade.” (MARANHÃO, 1993, p.92).

### **3. METODOLOGIA**

No capítulo anterior foi abordada a base teórico-empírica, em relação ao Treinamento e a Eficácia Organizacional, além dos principais modelos e indicadores para a análise da Eficácia Organizacional, bem como os aspectos principais do modelo de Campbell, cuja proposta foi básica para a presente pesquisa. Todas estas informações teóricas conduzem a conseguir um melhor entendimento dos dados que foram pesquisados e analisados. Além disso, neste capítulo serão descritos os métodos e procedimentos adotados na realização da pesquisa a fim de alcançar os objetivos propostos pelo presente trabalho.

#### **3.1 Delineamento da pesquisa**

A operacionalização desta pesquisa foi realizada a partir da coleta de dados junto as empresas localizadas na região do Alto Vale do Itajaí, mais precisamente nos municípios de Laurentino, Rio do Sul, Rio do Oeste e Trombudo Central, caracterizam-se como empresas de expressão na respectiva região e atuam nos ramos: Alimentício, eletrodomésticos, metano-metalúrgico e metal-mecânico.

A pesquisa tem uma abordagem qualitativa. A escolha desta abordagem ocorreu por entender que se estuda os fenômenos do qual envolvem os seres humanos e suas relações sociais de maneira mais abrangente. De acordo com Godoy (1995), os fenômenos são melhor entendidos quando o pesquisador vai a campo e busca captar a percepção das pessoas, considerando todos os pontos de vista marcantes para a pesquisa.

A opção na escolha desta abordagem torna-se essencial para este estudo, principalmente porque a pesquisa qualitativa parte do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores, e seu comportamento sempre tem um sentido, um significado que não se pode conhecer de modo imediato, precisando ser “desvelado” (ALVES, 1991).

Mesmo quando se trata de pesquisas de outra natureza, que não estudos de casos, para alguns autores é difícil fazer uma distinção entre pesquisas qualitativas e quantitativas. Isto porque entende-se que um trabalho quantitativo é, de certo modo, também qualitativo (RICHARDSON, 1999). Assim, para o autor o importante é identificar a forma como será desenvolvida a pesquisa, se o enfoque do estudo exige uma metodologia quantitativa ou qualitativa.

Em relação a presente pesquisa, a percepção dos entrevistados foi estudada a partir de um roteiro, sendo dado um breve tratamento quantitativo, utilizado tanto na análise dos dados, como no seu tratamento. visando garantir precisão nos resultados e evitar distorções na análise, permitindo, assim, uma margem de segurança quanto aos resultados obtidos. Diferentemente da pesquisa qualitativa, a pesquisa quantitativa é aquela em que os resultados surgem como evidência empírica imediata, enquanto que um estudo qualitativo necessita de “tratamento lógico, resultante do ‘olho clínico’ do pesquisador” (SANTOS, 1999, p.30), no caso desta pesquisa, a análise quantitativa proveniente do tratamento dado às respostas obtidas nas entrevistas.

Quanto ao seu objetivo, esta pesquisa classifica-se como um estudo descritivo, pois busca descrever, classificar e interpretar os fenômenos de modo a conhecer e interpretar a realidade sem intenções de interferi-la ou modificá-la (RUDIO, 2000). Köche (1997) conceitua a pesquisa descritiva como aquela em que são estudadas as relações existentes entre duas ou mais variáveis de um fenômeno, sem interferir ou manipular. Uma outra característica é o fato de ser este um estudo bibliográfico, pois conforme o referido autor a pesquisa bibliográfica é necessária tanto para as pesquisas de natureza descritiva como experimental, tendo como principal objetivo permitir a familiarização do pesquisador com o assunto, a partir das principais contribuições teóricas já existentes.

### **3.2 Questões de pesquisa**

A partir das considerações efetuadas no presente estudo, são formuladas as seguintes perguntas, com vistas a possibilitar que o problema central desta investigação seja respondido:

- 1) Como pode ser caracterizado o processo de certificação pela Norma ISO 9000 na empresa?
- 2) Qual o papel do Treinamento no processo de implantação da Norma ISO 9000?
- 3) Que fatores de Eficácia Organizacional mais foram objeto e influenciados pelo Treinamento na implantação da Norma ISO 9000?
- 4) Em termos gerais, quanto o treinamento contribuiu para a implantação da Norma ISO 9000 e na Eficácia Organizacional?

### **3.3 Delimitação da pesquisa**

Kerlinger (1980), define a delimitação da pesquisa como sendo o plano e a estrutura da investigação, concebidos de forma a permitir a obtenção de respostas para as perguntas de pesquisa. Desta forma, a delimitação focaliza a maneira pela qual um problema de pesquisa é conceituado e colocado em uma estrutura, de modo a se tornar um guia para a exploração, coleta e análise dos dados.

Para Selltz et al. (1987), o método utilizado na condução da pesquisa se relaciona com os objetivos da mesma. Para esses autores, uma pesquisa pode objetivar: 1 - adquirir familiaridade com um fenômeno ou compreendê-lo de modo diferente, para formular os problemas de uma forma mais precisa ou, ainda, criar novas hipóteses; 2 - apresentar as características de uma situação, de um grupo ou de um indivíduo.

### **3.4 Coleta, análise e tratamento dos dados**

A aplicação do roteiro para entrevista (anexo 1) como instrumento de coleta de dados, consistindo no que Triviños (1992), denomina de entrevista semi-estruturada, apresentou vantagens como permitir que a pesquisadora atingisse um maior número possível de informações entrevistando diversas pessoas em um curto espaço de tempo, facilitou a tabulação e o tratamento dos dados, e economizou tempo e recursos financeiros na sua aplicação (BARROS e LEHFELD, 2000).

De acordo com Rubin e Rubin (1995), a entrevista semi-estruturada autoriza o entrevistador a incluir tópicos e direcionar a discussão, realizando perguntas específicas de forma que o roteiro de entrevista tenha o papel de um guia para que o entrevistador tenha mais liberdade.

A respeito da entrega dos questionários foi contornada com a entrega pessoal dos mesmos. Quanto à confiabilidade das respostas, o entrevistado não precisou se identificar, garantindo o anonimato, bem como foi dada garantia de que o resultado do estudo será dado retorno, gerando um interesse maior por parte dos respondentes no que se refere ao sucesso da pesquisa.

As entrevistas foram estruturadas de acordo com Rubin e Rubin (1995), a partir das principais questões de pesquisa, que nortearam o diálogo durante as entrevistas; as sondagens que tiveram por objetivo clarificar as informações dos entrevistados e as perguntas de seguimento, que tinham o propósito de adquirir profundidade sobre o assunto em estudo.

Na elaboração do roteiro de entrevista, utilizou-se como estratégia a formulação de perguntas principais, com abrangência global do assunto de pesquisa, sendo estas, em forma de perguntas abertas, a fim de estimular os entrevistados a expressar livremente suas percepções e opiniões a respeito das respectivas experiências, sem no entanto, permitir que se fugisse ao propósito dos estudos.

Os dados foram coletados de fontes primárias, por meio das entrevistas semi-estruturadas, de fontes secundárias, por meio de relatórios e documentos das empresas, bem como de registros históricos e estatísticos sobre os indicadores de Eficácia nas organizações pesquisadas.

Após a definição das empresas a serem pesquisadas, partiu-se para os primeiros contatos, com o propósito de identificar quem seriam os informantes nas respectivas empresas, pessoas com suficiente domínio acerca do assunto a ser pesquisado, com conhecimento sólido sobre a própria organização e com acesso aos dados necessários para responder às questões de pesquisa. Definidas empresas e entrevistados, partiu-se para o campo na realização das entrevistas que, na sua grande maioria, duraram cerca de duas horas cada e foram realizadas no período compreendido entre agosto e novembro de 1992, período este que foi estendido dada a dificuldade encontrada em conciliar com os compromissos de alguns dos entrevistados, sendo que algumas entrevistas foram marcadas e remarcadas algumas vezes por compromissos inesperados dos entrevistados.

As entrevistas ocorrem todas no próprio ambiente de trabalho dos entrevistados, em sala livre de interrupções e barulhos que pudessem interferir. Os entrevistados à unanimidade demonstraram muito boa vontade para com a pesquisadora, bem como o maior interesse em contribuir com a pesquisa, não medindo esforços para que tudo transcorresse na mais perfeita ordem.

As entrevistas foram gravadas em fitas cassete, com o consentimento dos entrevistados, sendo logo após transcritas literalmente. Após o que, realizou-se a análise do conteúdo, que segundo Triviños (1992) se traduz num conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos que possibilitam ao pesquisador entender de forma profunda o discurso e também as principais características e significados das falas dos depoentes.

No tocante aos fins da pesquisa, esta pode ser considerada como pesquisa aplicada que é aquela em que o pesquisador é movido pela necessidade de conhecer para aplicação dos resultados, contribui para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade.

De acordo com Gil (1991), é necessário operacionalizar conceitos ou variáveis para que seja possível a observação empírica e sua mensuração. Nesta pesquisa as variáveis selecionadas para que cumpram os objetivos que se propõe e puder proceder a sua análise e interpretação dos dados serão os seguintes:

características da empresa - para tal será considerado o tempo de atividade, o tipo de constituição jurídica, o tipo de atividade; Razão Social; Data de fundação; Data de Certificação ISO; Mercado de atuação; Identificação do informante e o número e grau de instrução dos sócios.

características referente a estrutura técnica e gerenciamento - da participação de treinamento, do planejamento estratégico, das técnicas de gerenciamento utilizadas, as informações que permitem a tomada de decisões, as estratégias operacionais utilizadas pela empresa, e os controles empregados para o gerenciamento;

características relacionadas com o ambiente externo - apoio técnico ou financeiro externo; as maiores dificuldades enfrentadas no mercado; por que a busca da certificação ISO 9000; as razões que levaram a empresa a buscar a certificação; Como conduziram o processo de busca da certificação; se houve contratação de consultoria externa; se criou estrutura interna específica; Quais as dificuldades enfrentadas; as Atitudes/reações/repercussões internas (Empregados e direção); Atitudes/reações/repercussões externas observadas (Clientes e fornecedores);

características referentes a resultados de Eficácia Organizacional e os fatores de eficácia organizacional que mais foram objeto/alvo/influenciados por Treinamento na implementação da ISO (foi apresentado uma listagem conforme anexo);

características do ambiente interno - no que se refere ao critério de importância do treinamento para implantação da ISO; Como eram/são realizados os processos de treinamento na empresa (diagnóstico, implementação e avaliação): Antes da Certificação em ISO 9000, na preparação para a certificação e após a obtenção do certificado; características e a ordem de importância dos fatores escolhidos na análise individual (cada fator) dos fatores de eficácia organizacional influenciados alterados



modificados melhorados pelo treinamento (quanto, como, quais as dificuldades, que problemas surgiram, como foram solucionados); Em termos gerais, quanto o treinamento contribuiu para implantação da ISO e na eficácia organizacional.

### 3.5 População Pesquisada

Barbeta (1998), estipula que a população é um conjunto de elementos que se quer abranger num determinado estudo e que são passíveis de serem observados com respeito às características que se pretende investigar.

A população desta pesquisa será composta pelas empresas escolhidas de forma intencional, todas do segmento industrial, certificadas em ISO 9000, conforme demonstra o quadro a seguir:

**Quadro 07. Empresas pesquisadas**

RAZÃO SOCIAL	LOCALIZAÇÃO	INFORMANTES
Indústria e Comércio Oliveira	Laurentino	Diretor Admin./Gerente RH
Metalúrgica Ciclo	Rio do Sul	Diretor Admin.
Metalúrgica Riosulense S A	Rio do Sul	Diretor Admin./Gerente RH
Metal Técnica Bovenau	Rio do Sul	Diretor Admin./Gerente RH
National Starch and Chemichal	Trombudo Central	Gerente de RH
Nardelli Industrial Ltda.	Rio do Oeste	Sócio-Gerente

Fonte: dados da pesquisa

## **4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

O presente capítulo apresenta a descrição e análise dos dados de pesquisa e está subdividido em duas partes: Na primeira parte, traça-se um perfil das empresas pesquisadas, apresentando-as em ordem alfabética, com vistas a caracterizá-las em termos de: Localização, ramo de atividade, mercados de atuação, principais produtos/serviços, número de empregados, data de fundação, tipo e data de certificação ISO 9000. Na Segunda parte, apresenta-se o resultado das investigações efetuadas em torno das questões de pesquisa, com vistas à responder a pergunta central, objeto do presente estudo.

### **4.1 Caracterização das empresas pesquisadas**

As empresas pesquisadas localizam-se na região do Alto Vale do Itajaí, mais precisamente nos municípios de Laurentino, Rio do Sul, Rio do Oeste e Trombudo Central, caracterizam-se como empresas de expressão na respectiva região e atuam nos ramos: Alimentício, eletrodomésticos, metano-metalúrgico e metal-mecânico.

**Empresa 1: Indústria e Comércio Oliveira Ltda.**, localiza-se na Rua Narciso Fachini, nº 69, Centro, na cidade de Laurentino, Santa Catarina. Atuando no ramo alimentício em geral e tendo como principais produtos bala de banana, doce de leite, doce de fruta, temperos, queijos e conservas, abrange os três Estados da região sul do Brasil, a região sudeste e os Estados de Roraima, Rio de Janeiro e Espírito Santo. Exporta para o Mercosul e está iniciando exportações para Angola.

Atualmente, a empresa conta com 130 colaboradores diretos e com cerca de 400 colaboradores indiretos, representados pelos agricultores produtores de leite e de outras matérias-primas.

Fundada em 1989, a Indústria e Comércio Oliveira Ltda., está certificada pela Norma ISO 9002, versão 1994, certificação esta conseguida recentemente, em março de 2002.

**Empresa 2: Metalúrgica Ciclo Ltda.**, empresa situada na Estrada Blumenau nº 4369, Bairro Brehmer, em Rio do Sul, Santa Catarina, atua no ramo de peças para bicicletas, destacadamente com os produtos: Pedais, descansos, guidons e estrutura metálica de cilindros, assentos para bicicletas. Os mercados consumidores são o Brasil, América do Sul, América Latina e América do Norte.

Sucessora da empresa Irmãos Hübsch, fundada em 1950, a Metal Ciclo Ltda., seu nome de fantasia, foi adquirida em agosto de 1985 e possui atualmente 125 colaboradores. A certificação em ISO foi alcançada em dezembro de 1996, enquadrando-se na Norma ISO 9002, versão 1994.

**Empresa 3: Metalúrgica Riosulense S.A.**, está situada na Rua Emílio Adami, nº 700, Bairro Barra do Trombudo, em Rio do Sul, Santa Catarina. O ramo de atividade explorado é o metano metalúrgico, através dos produtos: Guias de válvulas, sedes de válvulas, tuchos mecânicos de válvulas e suportes diversos para motores.

A distribuição dos produtos está voltada 50% para o mercado interno de reposição e 30% para o mercado interno de montadoras. Os 20% restantes são exportados a maior parte para Alemanha, Oriente Médio, México, Estados Unidos e, em volumes menores, para Argentina, Chile e Paraguai.

Fundada em 1946, a empresa conta hoje com cerca de 570 empregados. A certificação na Norma ISO 9002, versão 1994, foi alcançada no mês de março de 1999.

**Empresa 4: Metal Técnica Bovenau Ltda.**, empresa do ramo metal mecânico, com direção para hidráulica, está situada na Rua Osvaldo Cruz, nº 164, Bairro Sumaré, na cidade de Rio do Sul, Santa Catarina.

Os principais produtos fabricados no ramo metal mecânico são cilindros hidráulicos: macacos, guinchos, prensas, jacarés. Inicialmente a empresa tinha sua produção focada para as montadoras, que hoje representam 30% do seu mercado. A empresa diversificou para o mercado de reposição, segmentando o foco de produtos que hoje atende mais o mercado de auto-peças, do que propriamente o mercado original.

Os produtos são colocados em sua maioria no mercado interno, as exportações, que vêm crescendo, representam 15% do faturamento e são direcionadas principalmente para a América Latina: Venezuela, Equador, Bolívia, Paraguai e Argentina; para o Egito, e ainda para a Arábia Saudita e Oriente Médio: Malásia, Singapura e Coréia.

Fundada em 01 de dezembro de 1989, a empresa conta hoje com 85 empregados. A certificação em ISO ocorreu em março de 1999 e enquadra-se na norma ISO 9002, versão 1994.

**Empresa 5: Nardelli Industrial Ltda**, empresa que explora o ramo de eletrodomésticos, localiza-se na Rua Manoel Bonateli, nº 439, na cidade de Rio do Oeste, Santa Catarina. O foco produtivo da empresa são exclusivamente fornos elétricos.

Devido ao racionamento de energia elétrica ocorrido no ano passado, a **Nardelli Industrial Ltda.** está atuando preponderantemente no Sul do Brasil, porém com planos de expansão para regiões do Rio de Janeiro e São Paulo.

Fundada em setembro de 1987, portanto, há quinze anos, a empresa emprega atualmente 40 pessoas. A certificação em ISO, mais especificamente, na norma ISO 9001, versão 1994, foi alcançada em agosto de 2001.

**Empresa 6: National Starch Chemical Industrial Ltda.** é uma empresa de controle limitado, pertencente à National Starch Chemical Company, com sede em Nova Jersey, nos Estados Unidos. Em nível mundial a empresa tem 136 fábricas operando em 35 países, nos cinco continentes, tratando-se portanto, de uma empresa global.

No Brasil, a National Starch Chemical Company possui quatro unidades fabris: Uma em Santa Catarina, duas no Estado do Paraná e uma em São Paulo além de um depósito em Jundiaí, na Grande São Paulo, para distribuição de produtos acabados naquele centro consumidor.

A pesquisa restringe-se à Unidade localizada na cidade de Trombudo Central, Santa Catarina, na Rua Adolfo Konder nº 1725.

A National Starch Chemical Industrial Ltda., no Brasil atua na fabricação e comercialização de amidos in natura e amidos modificados especiais, bem como na fabricação e comercialização de adesivos líquidos a base de água, adesivos estes, que podem ser tanto de origem natural como sintética. Além disso, a empresa importa e apenas comercializa no Brasil resinas especiais para tratamentos cosméticos como: Tratamento de cabelo, tratamento da face, pele, etc.

Fundada nos Estados Unidos há mais de cem anos, a empresa está Estabelecida no Brasil desde 1971. Em 1991 foi adquirida a unidade de Trombudo Central que conta com 148 funcionários e cerca de 28 terceiros.

Esta unidade foi certificada recentemente, enquadrando-se na norma ISO 9002, versão 1994 em abril de 2002

O Quadro Resumo do perfil das empresas pesquisadas é apresentado abaixo, destacando a data da certificação de cada uma delas.

**Quadro 08. Perfil das Empresas Pesquisadas**

<b>Empresa</b>	<b>Localidade</b>	<b>Ramo Atividade</b>	<b>Qtde. Func.</b>	<b>Tipo ISO</b>	<b>Data de Certificação</b>
Indústria e Comércio Oliveira Ltda.	Laurentino	Alimentício	130	9002/94	Março/02
Metalúrgica      Ciclo Ltda.	Rio do Sul	Pedais para Bicicletas	125	9002/94	Dezembro/ 96
Metalúrgica Riosulense S.A.	Rio do Sul	Metano metalúrgico	570	9002/94	Março/99
Metal              Técnica Bovenau Ltda.	Rio do Sul	Metal mecânico	85	9002/94	Março/99
Nardelli      Industrial Ltda.	Rio do Oeste	Eletrodomés- ticos	40	9001/94	Agosto/01
National      Starch Chemical      Industrial Ltda.	Trombudo Central	Amidos in na- tura e amidos mortificados	148	9002/94	Abril/02

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que as empresas pesquisadas compõe a totalidade das empresas objeto da pesquisa. As características são semelhantes, excetuando-se o número de empregados, que varia de 40 a 570.

Observa-se ainda, que todas pertencem ao segmento industrial e na totalidade são certificadas na Norma ISO 9000, versão 1994 e à exceção da empresa Nardelli Industrial Ltda., que é certificada na Norma ISO 9001, as outras cinco são certificadas na Norma ISO 9002.

#### **4.2 Processo de Certificação na Norma ISO 9000**

Este item descreve e analisa os dados coletados na questão de pesquisa: “*Como pode ser caracterizado o processo de certificação ISO 9000 na empresa?*”. Procura investigar as razões que levaram as empresas a buscar a certificação, a forma como foi conduzido este processo, bem como as principais dificuldades enfrentadas, as repercussões no ambiente organizacional e atitudes/reações dos stakeholders internos e externos em relação à busca da certificação.

Com relação às razões pelas quais as empresas pesquisadas buscaram a certificação na Norma ISO 9000, a pesquisa revelou que as exigências do mercado e também clientes e a maior competitividade foram as razões que mais motivaram as empresas a alcançarem a certificação, posição esta que pode ser ratificada através de depoimentos de informantes entrevistados:

Uma das grandes razões que levou nossa empresa a ir atrás da certificação foi o diferencial entre a concorrência. A gente vê que hoje a concorrência é muito acirrada, os consumidores exigindo cada vez produtos melhores e com custo reduzido.

O mercado de montadoras exige de nós a certificação, não só o mercado de montadoras mas a empresa sentiu a necessidade de estar num patamar onde estivesse a altura das demais empresas, das suas concorrentes, principalmente quando se fala de mercado externo.

Essas exportações são para todos os continentes, e naturalmente América do Norte, África, Comunidade Européia, os mercados mais exigentes e que exigiam digamos uma comprovação, uma aceitação mundial um pouco maior e aí nós buscamos então a certificação para que a gente transmitisse a esses clientes uma segurança na qualidade, uma segurança no fornecimento, uma segurança nos produtos que estávamos oferecendo.

A gente foi, logo no início da empresa, muito induzido pelas montadoras a realizar trabalhos de certificação e nesse sentido a gente foi buscando isso.

Assim, pode-se afirmar que “diferencial entre a concorrência, concorrência e exigência de mercado foram as razões que mais motivaram as empresas a candidatarem-se na busca da certificação pela Norma ISO 9000.

Outras razões, também foram citadas nas entrevistas, porém em menor incidência: Dentre elas destaca-se: Modernizar ferramentas de gestão, padronização, redução dos custos internos e maior agilidade em processos.

Por outro lado, a forma como as empresas pesquisadas conduziram o processo de busca da certificação pela Norma ISO 9000 foi bastante semelhante. A maioria delas iniciou os trabalhos com programas de sensibilização, TQC (total quality control) e 5 S, ferramenta de gestão que visa a sensibilização através de cinco princípios entendidos como sentidos (modo de ver, de pensar). Os cinco esses são as iniciais de expressões japonesas que em português significam: senso de organização, senso de ordem, senso de limpeza, senso de conservação e senso de disciplina. No entendimento dos informantes, esta era uma forma de preparar a empresa para o processo seguinte.

A gente começou primeiro com o TQC que era qualidade total e dele pulou já para o 5S e continua até hoje. O 5S funciona muito bem em todos os setores e aí com o 5S



começou a fazer parte da ISO, e todos os padrões da ISO foram adequados à empresa.

Há bastante tempo começamos com 5S, começou de maneira bastante lenta até em cima de processos de qualidade e no ano 2000, 99 melhor dizendo, nós adotamos como objetivo a certificação.

À exceção de apenas uma empresa, todas as demais contrataram consultoria ou assessoria externa para implantação, porém com acompanhamento de pessoal interno para dar prosseguimento às atividades sendo que na maioria das empresas, foi designada uma pessoa para responsabilizar-se pela gestão dos sistemas da qualidade, conforme depoimentos dos informantes das empresas:

Nós contratamos uma parceria através do SENAI. O SENAI terceirizou essa parte e eles conduziram o processo. Uma porque você tem que ter o apoio de alguém que conheça e que faz isso também e nós temos uma pessoa que se responsabilizou .

Então buscamos um pessoal externo a empresa, para nos conduzir nos processos, no rastreamento, nessas burocracias que a ISO exige e começamos um trabalho bastante intensivo então buscando a certificação.

As principais dificuldades enfrentadas durante o processo de implantação, segundo relataram os informantes, foram as resistências dos empregados às mudanças: Mudança de mentalidade, de cultura do trabalho:

A aceitação das pessoas de que aquilo devesse ser parte integrante do seu trabalho, então toda ferramenta nova, todo processo novo cria uma resistência natural nas pessoas.

A principal dificuldade é a mudança de mentalidade das pessoas, porque você colocar na cabeça da pessoa que está ali já há muito tempo fazendo determinada atividade daquele jeito, dizer, olha, daqui para frente você vai ter que fazer, ter uma seqüência, vai ser dessa forma e tal, é um pouco complicado.

A primeira dificuldade foi a mudança de cultura do trabalho. Todo dia as pessoas questionavam muito isso, a validade desse trabalho, já que elas faziam assim desde o início e de repente tinham que mudar alguns procedimentos.

Observa-se ainda, que numa das empresas pesquisadas, a maior dificuldade residiu no fato do representante da direção, que acompanhava diretamente todo o processo de implantação ter se afastado da empresa, prejudicando assim, o prosseguimento das atividades.

Outra empresa relata não ter tido maiores dificuldades, haja vista que todos os colaboradores foram envolvidos no processo e assimilaram bem os objetivos da certificação, e também pelo fato da empresa já dispor anteriormente de um sistema da qualidade:

Não diria que tivemos muitas dificuldades porque os funcionários como eu falei, todos os níveis, tanto operacional como supervisão, gerência e alta direção todos entenderam o que a companhia queria e estavam cientes das necessidades e do objetivo da certificação.

Como nós já mantínhamos também um sistema de qualidade e a companhia já mantinha um sistema operacional.

As repercussões internas em relação à certificação, no que diz respeito aos stakeholders internos, a pesquisa revelou diferentes comportamentos. Em duas das empresas pesquisadas, houveram certas resistências iniciais, uma pelo fato de a empresa ter anteriormente iniciado um trabalho que foi interrompido e outra, porque as pessoas reclamavam da burocracia:

Internamente uma das coisas que mais chamou a atenção foi digamos uma reclamação dos funcionários em relação à burocracia, muito papel, muitas coisas, as pessoas não estavam acostumadas com tantas coisas novas que tinham que ser seguidas.

No estágio da busca da certificação foi uma desacreditação interna motivada porque já teria sido feito alguma coisa, de repente se perdeu tudo isso, talvez por falta de planejamento até nosso, então o pessoal ficou desacreditado.

Nas demais empresas os colaboradores não ofereceram resistência. Verificou-se ainda, que todas as empresas pesquisadas, sem exceção investiram bastante em reuniões com seus empregados, trabalhos motivacionais para qualidade e de conscientização da importância da ISO.

No que tange às diretorias, à exceção de uma das empresas pesquisadas, onde foi necessário fazer um trabalho de convencimento, as demais demonstravam convicção em querer dar andamento ao processo e acreditar na importância e na necessidade da certificação. Os depoimentos abaixo ratificam esta condição:

Nós primeiro tivemos que convencer a própria direção de que isso era necessário.

É a direção da empresa sabia da necessidade, aliás, ela estava ciente da necessidade que era ter a certificação.

Em termos de público externo, além do efeito positivo na própria comunidade, em especial, com os clientes, fornecedores, verificou-se, com apenas uma exceção, que o fato das empresas estarem encaminhando-se para a certificação, gerou repercussões bastante positivas. Pelos depoimentos registrados, observa-se que inclusive aumentou a confiabilidade dos clientes em relação às empresas:

A expectativa externa é muito positiva porque uma empresa certificada, ela transmite confiança para o mercado. Não só os nossos clientes diretos, como representantes, fornecedores até sentiam-se muito mais confiantes em trabalhar com uma empresa que estava preocupada em realizar uma certificação.

Teve uma repercussão muito boa porque se transmitiu a eles uma maior segurança e em muitos casos até simplificou o trabalho.

Uma das empresas ressaltou a diferença de percepção em relação à certificação em ISO 9000, destacando seu informante, que em seu segmento de clientes, mais voltado para o comércio, dá-se ainda pouca relevância ao fato da empresa

provedora ser ou não certificada, já no segmento industrial, quando têm que relacionar-se com os seus fornecedores, estes sim, reconhecem e valorizam a certificação.

Já com os nossos clientes, o que existe por trás de uma certificação, o que existe por trás do processo de qualidade, é muito pouco percebido ainda. Isso eles ainda não conseguem perceber, talvez por terem poucos provedores que sejam certificados, que chegue na linha de varejo ou talvez para querer desprezar um pouco isso e querer continuar comprando um produto comoditado, não saberia dizer exatamente qual ou quais motivos que levam a essa pouca percepção. Agora, da linha de produção para trás, na cadeia produtiva, aí a percepção é violenta.

#### **4.3 Papel do Treinamento na certificação ISO 9000**

Este item descreve e analisa o papel do treinamento na implantação da ISO, respondendo à questão de pesquisa : *“Qual o papel do Treinamento no processo de implantação da ISO 9000?”*. Investiga-se nesta questão, além da importância atribuída ao treinamento na implantação da ISO 9000, também as principais mudanças que houveram no processo de treinamento.

As entrevistas permitem afirmar que o treinamento exerceu relevantes papéis na implantação da ISO 9000, pois na maioria dos casos exigiu mudança de mentalidade, de cultura organizacional e neste sentido foi fator decisivo para o sucesso da mesma, sucesso este, representado pela obtenção do certificado.

Alguns depoimentos dos informantes das empresas pesquisadas ratificam a afirmação:

O treinamento, ele prepara a pessoa para isso e também dá a ela a segurança e a certeza de que a forma como ele está conduzindo o trabalho dele está correta.

Para a implantação da ISO é fundamental ter treinamento, é fundamental mudar a cultura das pessoas e para isso é necessário conscientização e treinamento.

A influência abrange inclusive a forma de recrutamento e seleção dos candidatos, pois conforme manifestação dos entrevistados, não era mais possível contratar pessoas sem se preocupar com a adequação destas pessoas ao ambiente que a empresa já havia alcançado e com as necessidades vislumbradas em decorrência das exigências do processo de implementação da ISO:

A gente foi melhorando, foi mudando a cabeça das pessoas aqui dentro, a gente foi montando um parâmetro para se fazer as contratações, antes da ISO a gente contratava assim aleatoriamente as pessoas, não por currículo.

No que diz respeito ao processo de treinamento, em especial ao diagnóstico, ou levantamento das necessidades de treinamento, bem como a decisão de encaminhamento, a pesquisa revelou que em todas as empresas o diagnóstico e encaminhamento para treinamento eram feitos de maneira empírica, sem muitos critérios

Não existia assim uma padronização, um planejamento melhor dizendo para com a necessidade de treinamento. Conforme ia aparecendo, ia fazendo.

Bom, na verdade não existia formalidade para nada, então se algum funcionário tinha interesse de fazer algum curso dentro das possibilidades, não existia um programa de auxílio também.

Com a implantação da ISO, todas as empresas mudaram este procedimento, os diagnósticos das necessidades de treinamento, conforme evidenciaram os informantes, que eram feitos de forma aleatória, às vezes pelo próprio encarregado ou até por solicitação deste, passaram a gerar programas estruturados, formalizados em planos de treinamento, vinculados ao planejamento estratégico e aos negócios da empresa, conforme evidenciam os depoimentos seguintes:

Após a certificação e após o início do processo de certificação o treinamento se tornou muito mais estruturado.

Nós não tínhamos anteriormente um plano de treinamento anual e isso nós passamos a executar, passamos a elaborar esse plano de treinamento.

Então foi a partir de 94 que a gente iniciou pelo processo formal de treinamento, o processo de educação da empresa.

Hoje existe perfil de demanda de treinamento de cada função.

A necessidade de treinar, após a implantação da ISO 9000 nas empresas está atrelada ao negócio, às necessidades da empresa e é identificada não mais só pela chefia, encarregado ou pela área de Recursos Humanos, mas na maior parte dos casos, está vinculada à área de qualidade, normalmente constituída de um comitê ou um representante que acompanha todo o processo. Recursos Humanos viabiliza os treinamentos, registra, apoia, mas com envolvimento da área ou comitê de qualidade:

A área é o departamento de pessoal, de recursos humanos, ele juntamente com o setor de qualidade na empresa.

Nós temos o comitê da empresa. Então um comitê de treinamento, na realidade é uma pessoa (hoje), então junto com o líder de fábrica, no caso da fábrica se faz esse levantamento para cada função.

Apenas uma dentre as empresas pesquisadas adota uma sistemática específica para avaliar as necessidades de treinamento: A composição de um Conselho, constituído de representantes das diversas áreas da empresa, que analisam as necessidades de treinamento e aprovam as indicações dos responsáveis pelas chamadas “áreas de educação”, tendo em vista que esta empresa desenvolveu um programa interno de educação para seus funcionários. O informante da empresa expressa assim, esta prática da empresa:

Os responsáveis pelos passos da educação, fazem chamadas de formato bem criteriosas, submetem à apreciação do Conselho que existe, formado por pessoas das mais diversas áreas dentro da empresa e a diretoria aprova ou não.

A avaliação da eficácia do treinamento é outro aspecto cuja prática diverge nas empresas pesquisadas. Antes da implantação da ISO nenhuma das empresas

pesquisadas avaliava a eficácia do treinamento, as pessoas eram encaminhadas ao treinamento e não eram avaliados os efeitos deste treinamento. A pesquisa demonstrou que com a busca da certificação a maioria das empresas passaram a se preocupar com o resultado, a eficácia do treinamento, embora adotem sistemas diferentes de avaliação. Três empresas adotam o sistema de questionário ou formulário que é aplicado após o treinamento. Uma destas empresas utiliza um questionário padrão, atribuindo nota ao treinamento:

No final do treinamento a gente tem um questionário padrão, em cima do que foi passado no treinamento e ali a gente tira uma média. Mais ou menos pelo que as pessoas colocaram têm-se uma média de nota, então por ali a gente vê a eficácia do treinamento se foi positivo, regular ou ruim.

As outras duas, aplicam o questionário/formulário, sem no entanto, vincular à nota, apenas avaliando a eficácia pela qualidade das respostas, além disso, estas empresas colhem também, após decorrido certo prazo, a avaliação do supervisor acerca do desempenho do treinado :

Cada treinamento é avaliado, o treinamento de cada funcionário é avaliado, após a execução do treinamento dentro de um prazo específico...o supervisor, o funcionário o gerente ou diretor daquele funcionário que executou o treinamento vai responder a uma avaliação de acordo com a performance do funcionário após a realização do treinamento.

O funcionário executa o treinamento, deixa-se correr algum tempo o funcionário executando as funções e já praticando esses novos conhecimentos então o supervisor do funcionário vai avaliar se o curso foi efetivo ou não.

Já durante o treinamento ou normalmente ao final do treinamento, o próprio funcionário já respondeu a um formulário dizendo quais foram as suas impressões sobre o treinamento.

Outra empresa pesquisada adota a sistemática de avaliação através de comitê composto por pessoas da área que recebeu o treinamento, da área de qualidade e da diretoria, conforme detalhou o informante desta empresa:

Quem avalia a eficácia do treinamento é um comitê onde eles, não necessariamente o mesmo, mas algumas pessoas da área específica do treinamento, pessoal de qualidade e alguém da diretoria avalia essa eficácia.

Nas outras duas empresas, conforme constatarem seus informantes, não há avaliação formal da eficácia de treinamento, feita em formulário ou questionário. Os resultados dos treinamentos são evidenciados pela análise do desempenho das pessoas e dos processos:

O que a gente tem mais avaliado em cima de treinamento é em cima de processos, em cima de cursos oferecidos a gente não tem ainda uma ferramenta.

Especificamente uma análise crítica de treinamento por treinamento não se faz, se faz sim, análise crítica do sistema da qualidade como um todo, com uma periodicidade e reencaminharemos, se aquilo que foi planejado não está surtindo o efeito que a gente esperava.

**Quadro 09. Avaliação da Eficácia de Treinamento**

<b>Qtde. de Empresas</b>	<b>Metodologia Utilizada</b>	<b>Atribuição de Notas</b>
1	Questionário padrão	Sim
2	Questionário padrão e avaliação do supervisor	Não
1	Comitê de avaliação	Não
2	Análise de desempenho	Não

Fonte: Elaborado pela autora



#### **4.4 Treinamento e Fatores de Eficácia Organizacional**

A questão de pesquisa “*Quais os principais fatores de eficácia organizacional considerados pela empresa, mais foram objeto e influenciados pelo treinamento na implantação da ISO 9000?*” é respondida neste item, através das ponderações dos informantes das empresas pesquisadas.

A partir dos indicadores de Eficácia Organizacional conforme apresentado no capítulo 2, Base Conceitual, os entrevistados apontaram os indicadores nos quais o treinamento mais repercutiu na implantação da ISO 9000.

O quadro abaixo sintetiza a frequência e as escolhas. As entrevistas mostram que os indicadores de eficácia organizacional influenciados e/ ou modificados pelo treinamento na implantação do ISO 9000 nas empresas pesquisadas dizem respeito a: produtividade, lucro, crescimento, controles da empresa, planejamento e objetivos, habilidades no gerenciamento de tarefas, gerenciamento de informações e comunicação, valor de recursos humanos, participação e influência compartilhada, qualidade, flexibilidade e adaptação, motivação, rotatividade, satisfação no trabalho, efetividade sistêmica, segurança (acidentes de trabalho), utilização do meio ambiente, moral e internalização das metas, sendo que alguns destes fatores foram citados em mais de uma empresa.

**Quadro 10. Síntese das informações das empresas pesquisadas.**

<b>FATOR DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>
Produtividade	6
Qualidade	5
Motivação	4
Lucro	3
Controles da empresa	2
Habilidades em gerenciamento de tarefas	2
Gerenciamento de informações e comunicação	2
Participação e influência compartilhada	2
Rotatividade	2
Satisfação no trabalho	2
Crescimento	1
Planejamento e objetivos	1
Valor de recursos humanos	1
Flexibilidade e adaptação	1
Efetividade sistêmica	1
Acidentes de trabalho	1
Utilização do meio ambiente	1
Moral	1
Internalização das metas organizacionais	1

Fonte: pesquisa desenvolvida pela autora

Considerando-se apenas a frequência com que foram citados, a pesquisa permite concluir que Produtividade; Qualidade; Motivação e; Lucro foram os fatores de

Eficácia Organizacional mais influenciados/modificados pelo Treinamento na implantação da ISO 9000.

A pesquisa evidenciou também que a ordem de importância atribuída aos fatores de Eficácia Organizacional citados, varia de uma empresa para outra. No quadro abaixo, estão registradas as graduações atribuídas aos fatores, pelos entrevistados:

**Quadro 11. Ordem atribuída aos fatores de Eficácia Organizacional**

<b>FATOR DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL</b>	<b>FREQUÊNCIA</b>	<b>ORDEM ATRIBUÍDA</b>
Produtividade	6	2, 4, 1, 1, 2, 2
Qualidade	5	5, 2, 2, 1, 1
Motivação	4	1, 4, 5, 3
Lucro	3	4, 3, 7
Controles da empresa	2	6, 3
Habilidades em gerenciamento de tarefas	2	9, 6
Gerenciamento de informações e comunicação	2	8, 4
Participação e influência compartilhada	2	5, 5
Rotatividade	2	3, 5
Satisfação no trabalho	2	2, 6
Crescimento	1	3
Planejamento e objetivos	1	7
Valor de recursos humanos	1	1
Flexibilidade e adaptação	1	3
Efetividade sistêmica	1	7
Acidentes de trabalho	1	4
Utilização do meio ambiente	1	6
Moral	1	4
Internalização das metas organizacionais	1	5

Fonte: pesquisa desenvolvida pela autora

Assim sendo, atribuindo-se pontos aos fatores, correspondentes à graduação definida pelos entrevistados, de acordo com a metodologia proposta para este estudo, obtém-se a seguinte pontuação:

**Quadro 12. Pontuação dos fatores de Eficácia Organizacional selecionados**

FATOR DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL	FREQUÊNCIA	ORDEM ATRIBUÍDA	PONTOS
Produtividade	6	2, 4, 1, 1, 2, 2	48
Qualidade	5	5, 2, 2, 1, 1	39
Motivação	4	1, 4, 5, 3	27
Lucro	3	4, 3, 7	16
Controles da empresa	2	6, 3	11
Habilidades em gerenciamento de tarefas	2	9, 6	5
Gerenciamento de informações e comunicação	2	8, 4	8
Participação e influência compartilhada	2	5, 5	10
Rotatividade	2	3, 5	12
Satisfação no trabalho	2	2, 6	12
Crescimento	1	3	7
Planejamento e objetivos	1	7	3
Valor de recursos humanos	1	1	9
Flexibilidade e adaptação	1	3	7
Efetividade sistêmica	1	7	3
Acidentes de trabalho	1	4	6
Utilização do meio ambiente	1	6	4
Moral	1	4	6
Internalização das metas organizacionais	1	5	5

Fonte: Pesquisa desenvolvida pela Autora

Para uma análise mais acurada, ponderou-se a pontuação dos fatores, sendo que a classificação apresentada registra a ordem decrescente do total de pontos do fator de eficácia organizacional, resultado da multiplicação entre a frequência respectiva de cada fator e a pontuação encontrada .

**Quadro 13. Classificação dos fatores de Eficácia Organizacional selecionados**

FATOR DE EFICÁCIA ORGANIZACIONAL	FREQÜÊNCIA	PONTOS	TOTAL	CLASSIFICAÇÃO
Produtividade	6	48	288	1º
Qualidade	5	39	195	2º
Motivação	4	27	108	3º
Lucro	3	16	48	4º
Rotatividade	2	12	24	5º
Satisfação no trabalho	2	12	24	5º
Controles da empresa	2	11	22	6º
Participação e influência compartilhada	2	10	20	7º
Gerenciamento de informações	2	8	16	8º
Habilidades em gerenciamento de tarefas	2	5	10	9º
Valor de recursos humanos	1	9	9	10º
Crescimento	1	7	7	11º
Flexibilidade e adaptação	1	7	7	11º
Acidentes de trabalho	1	6	6	12º
Moral	1	6	6	12º
Internalização das metas organizacionais	1	5	5	13º
Utilização do meio ambiente	1	4	4	14º
Efetividade sistêmica	1	3	3	15º
Planejamento e Objetivos	1	3	3	15º

Fonte: Fonte: Pesquisa desenvolvida pela Autora

Depreende-se do resultado obtido com as ponderações, que quatro principais fatores de Eficácia Organizacional considerados como mais importantes pelos entrevistados e que mais foram influenciados/modificados pelo treinamento na implantação da ISO 9000 nas empresas pesquisadas foram: Produtividade, qualidade, motivação e lucro. Observou-se que os quatro fatores mais frequentemente citados durante as entrevistas, são também, os considerados mais importantes para as empresas.

Analisando-se individualmente cada um dos fatores, em especial os quatro primeiros: Produtividade, qualidade, motivação e lucro respectivamente, observa-se que as empresas obtiveram ganhos tangíveis e intangíveis.

No que concerne à produtividade a pesquisa revelou que além de ter contribuído para ganhos significativos, o Treinamento na implantação da Norma ISO 9000 levou as empresas a mensurarem a produtividade de forma mais efetiva, o que pode ser demonstrado pelos depoimentos dos entrevistados:

Primeiro que com o treinamento a produtividade começou a ser medida de forma eficaz, começou a ser medida passo a passo, o que cada um poderia fazer, quando e como. Então com isso a gente conseguiu treinar o indivíduo naquilo que ele deveria fazer, colocando para ele exatamente quais eram as metas, quais eram os objetivos deles e a resposta foi imediata. Quer dizer, após essa conscientização, após esse treinamento, nós tivemos um salto em produtividade muito significativo.

No período anterior da implantação das normas ISO e QS. Em 95 nós tínhamos uma produção mensal de 60 mil peças/mês e tínhamos 450 funcionários. Em 2002 nós atingimos, estamos atingindo agora um milhão e setenta mil peças mês com 550 funcionários.

O ritmo de produtividade nossos são fantásticos para o nosso setor. Nós temos números hoje comparados com os maiores concorrentes nossos em nível mundial, onde a nossa produtividade ela é quase 40% maior do que os nossos grandes concorrentes do mundo.

Nós tínhamos uma produtividade média de oito peças homem/dia...e hoje nós estamos em torno de 13 peças.

Em relação à qualidade, os estudos demonstraram que as empresas conseguiram elevar o padrão de qualidade de seus produtos para o mercado, quer seja pela adoção de controles mais rigorosos durante o processo de fabricação ou pela maior conscientização das pessoas em relação à necessidade de produzir com qualidade e de tornarem-se mais exigentes também com a qualidade, o que, segundo declararam os entrevistados, só foi possível graças ao treinamento que as pessoas receberam:

Uma vez que a pessoa estava treinada, sabendo exatamente o que deveria fazer, também os índices de qualidade subiram de uma forma muito satisfatória. A gente consegue perceber isso no mercado, pelo índice de devoluções, o índice de problemas de qualidade que a empresa tem, que é muito próximo de zero.

Isso realmente foi em cima do treinamento e com isso hoje quando tem qualquer problema que se detecta na linha de produção, todo o processo volta para trás até a sua origem de problemas e onde se originou o problema tem de ser resolvido.

A gente já procurou desenvolver o treinamento dentro da empresa para que os produtos sejam feitos com qualidade.

Dentre os quatro fatores de Eficácia Organizacional destacados na pesquisa, a motivação demonstrou ser um deles, pois além de estar contribuindo diretamente para a melhoria do desempenho da empresa, serve de alicerce para todos os trabalhos demandados na organização, contribuindo para o sucesso de todos seus empreendimentos, uma vez que está intrinsecamente relacionado aos demais fatores: A pessoa motivada gera maior produtividade, mais qualidade e por conseguinte, maior lucro. As considerações dos dirigentes entrevistados corroboram esta assertiva:

Se você tiver pessoas bem motivadas e satisfeitas elas realmente trabalham melhor e os índices todos são melhores.

Não adianta você treinar para a qualidade, treinar para a reflexividade, treinar para a diminuição de índices de defeitos...se você não tiver aquilo que é mais importante, a satisfação das pessoas.

No momento em que as pessoas sabiam o que elas deveriam fazer e como elas poderiam ajudar, elas se sentiram muito mais motivadas e valorizadas.

O lucro, hierarquizado como quarto fator de Eficácia Organizacional, conforme constata-se nas ponderações colhidas dos entrevistados, é fator decorrente dos três anteriores, ou seja, do ganho de produtividade, de qualidade e da motivação das pessoas. O aumento de lucro é gerado pela melhoria da competência das pessoas que, treinadas desempenham melhor suas atividades. Os resultados positivos do treinamento, conforme os entrevistados, refletem na lucratividade da empresa:

A empresa vinha até o ano de 99 acumulando seguidos prejuízos. De 99 em diante ela reverteu a situação passando a ser lucrativa, então nós tivemos lucro em 2000, tivemos lucro no ano 2001 e com certeza devemos ter lucro agora em 2002 .

Então as pessoas com os esforços delas, com a capacitação que elas tiveram, elas conseguiram transformar nossa dívida ativa num resultado positivo, o que consequentemente motiva também a cada vez mais buscarem melhorar o aprendizado.

#### **4.5 Relação entre Treinamento, Certificação ISO 9000 e Eficácia Organizacional**

Este item descreve e analisa a relação entre Treinamento, Certificação na Norma ISO 9000 e Eficácia Organizacional, respondendo à questão de pesquisa: *“Em termos gerais, quanto o treinamento contribuiu para a implantação da Norma ISO 9000 e na Eficácia Organizacional?”*



Através desta questão buscou-se investigar aspectos relacionados às mudanças observadas nas empresas em decorrência da implantação da Norma ISO 9000, as principais dificuldades encontradas durante o processo, como foram superadas estas dificuldades, os ganhos obtidos, a relevância do treinamento e a influência no desempenho geral da empresa.

Embora tenham demandado muitos trabalhos, exigido muitos esforços das pessoas na preparação e reestruturação interna das empresas pesquisadas, este estudo demonstrou que dificuldades houveram, especialmente no início da implantação da ISO 9000, quando muitas das práticas até então adotadas tiveram que ser revistas, as empresas embora demonstraram encontrar-se em estágios diferentes em termos de preparação para a certificação, tiveram que vencer resistências. Necessitaram adaptar, modificar processos, implantar registros e controles exigidos pela norma.

As dificuldades maiores residiram na burocracia que gera o processo e, em algumas empresas, na mudança de cultura, mudando a mentalidade das pessoas que demonstravam não aceitar as novas formas.

A principal dificuldade é a mudança de mentalidade das pessoas, porque você colocar na cabeça da pessoa que está ali já há muito tempo fazendo determinada atividade daquele jeito, dizer, olha, daqui para frente você vai ter que fazer, vai ser dessa forma.

Uma das coisas que mais chamou a atenção foi a reclamação dos funcionários em relação a burocracia, muito papel, as pessoas não estavam acostumadas com tantas coisas novas que tinham que ser seguidas.

Para algumas empresas que já possuíam uma cultura de qualidade mais evoluída, este processo foi bem menos trabalhoso, pois as empresas já adotavam práticas que facilitaram bastante os trabalhos:

Como nós já tínhamos também um sistema de qualidade e a companhia já mantinha um sistema operacional...foi um processo bastante prazeroso.

A dificuldade que houve, eu diria que é uma dificuldade natural, é o volume de trabalho que gera uma certificação.

[...] mas a empresa já vinha trabalhando com a melhoria da qualidade desde aproximadamente 1988 e aos poucos as pessoas já estavam assimilando.

Embora tenham demandado muitos trabalhos, exigido muito esforço das pessoas, na preparação e na reestruturação interna das empresas pesquisadas, este estudo revelou que o Treinamento exerceu papel fundamental no processo de implantação e obtenção do Certificado ISO 9000 e repercutiu diretamente no desempenho organizacional.

[...] demandou bastante trabalho, bastante dedicação de muitas pessoas, dos instrutores da companhia, demandou vir fora de hora.

Eu acredito que o treinamento foi fundamental em termos de conquistar a certificação da ISO ou mesmo da eficácia organizacional, do modo como iniciamos o trabalho, se não houvesse nenhum tipo de treinamento toda essa comunicação seria impossível e o upgrade das pessoas seria também inviável.

Refletindo desta forma, não apenas em ganhos quantitativos, mas também de maneira qualitativa, na melhoria do fluxo de informações, ampliando o acesso dos colaboradores às informações acerca dos diversos assuntos da empresa, do que pensam e planejam seus dirigentes, das perspectivas futuras e dos problemas/dificuldades que enfrentam, o que antes, conforme demonstram os depoimentos dos entrevistados, não acontecia.

[...] então, as pessoas que trabalham em uma organização tem que pensar todas em uma só direção e para isso elas precisam de informação, informação é treinamento.

[...] nós vamos repassando as informações para eles, eles tem que saber tudo que está acontecendo, se a empresa está com dificuldades de vender, se a empresa está com dificuldade de abrir mercado, tudo isso são informações importantes para que as pessoas se sintam seguras e para que elas realmente saibam o que está acontecendo na empresa.

A segurança interna, embora não tenha sido elencada nos fatores de eficácia organizacional, foi citada como um dos aspectos positivos observados, conforme citado no depoimento acima e reiterado por outro entrevistado:

[...] uma vez que a gente gerou uma segurança interna, nós conseguimos passar isso para fora da empresa.

A mensuração e o estabelecimento de itens e mecanismos de controle, foram introduzidos e/ou intensificados a partir da estruturação interna para a busca da certificação em ISO 9000, quando passou a haver uma preocupação maior em monitorar o desempenho dos diversos setores das empresa, o que, segundo um dos informantes, exigiu treinamento e preparo das pessoas:

[...] ninguém se lembrava: Ah, hoje é agosto, em janeiro, quanto se produziu? Ah, sei lá, mais ou menos cinco mil peças, dez mil peças, então ficava no “chutômetro”... Hoje então sabemos quais são os clientes mais rentáveis, menos rentáveis, os produtos mais rentáveis, menos rentáveis, onde atacar alguma coisa.

O treinamento, conforme evidenciado em todas as ponderações feitas, exerceu papel fundamental e decisivo para a melhoria da eficácia organizacional, bem como para o sucesso na busca da certificação, haja vista que todas as empresas foram unânimes em afirmar que obtiveram a certificação graças ao empenho das pessoas e o engajamento das mesmas no processo, que exigiu uma grande dedicação e esforço, desde a revisão dos conceitos até então utilizados até a revisão dos processos, o que pressupõe uma gama elevada de treinamento para alcançar o status almejado, ou seja, de ser uma empresa certificada em ISO 9000.

## **5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Este capítulo apresenta as conclusões extraídas da investigação realizada e, ao mesmo tempo, procura fazer uma relação com a literatura pertinente. A seguir, baseando-se em sua experiência profissional, a pesquisadora, tendo por base a pesquisa realizada, oferece algumas sugestões úteis ao desenvolvimento de novos estudos na área.

### **5.1 Conclusões**

Os principais resultados extraídos da pesquisa, respondem às questões de pesquisa objeto desta investigação.

#### **Questão 1: Como pode ser caracterizado o processo de certificação pela Norma ISO 9000 nas empresas pesquisadas?**

A análise dos dados coletados nesta pesquisa permite concluir que as seis empresas pesquisadas embora com ramo de atividade diferenciados, dispõe de características semelhantes, em especial com relação ao tipo de Certificação em ISO 9000 requerida. Apenas uma das empresas pesquisadas, certificou-se pela Norma ISO9001, que envolve garantia de qualidade em todas as fases das atividades técnicas da organização, inclusive nas atividades de projeto. As demais empresas, certificaram-se pela Norma ISO 9002 que visa proporcionar garantia da qualidade nas fases de

produção e instalação. Observa-se também que o número de funcionários não é fator decisivo na busca da Certificação, pois constata-se que o número de empregados nas empresas pesquisadas varia de 40 a 570. Assim, pode-se dizer que o interesse em certificação pode ser próprio de pequenas ou grandes empresas. Neste sentido posiciona-se Hutchins (1994), quando afirma que a série ISO 9000 está redigida genericamente, de forma que poderia ser aplicada a um grande número de indústrias.

Com relação ao processo de Certificação desenvolvido nas empresas pesquisadas, o estudo revelou que as razões que levaram as empresas a buscarem Certificação estão relacionadas predominantemente às exigências de mercado, por pressão dos clientes, fornecedores, como também concorrentes. Esta constatação coaduna-se com a literatura desde a concepção das Normas ISO 9000, cuja origem reside na “Military Standard”, norma americana, que tinha por objetivo qualificar os fornecedores com vistas a confiabilidade dos produtos e serviços e avaliar o sistema de controle da qualidade dos fornecedores. Destarte, conclui-se que razões que levam as empresas a buscarem a certificação na Norma ISO 9000 permanece essencialmente a mesma ao longo do tempo, ou seja, a necessidade de controles que visem assegurar qualidade aos diversos segmentos envolvidos, em especial clientes e fornecedores.

Quanto ao forma de condução do processo de busca da Certificação observou-se que todas as empresas pesquisadas iniciaram com programas de sensibilização para a qualidade, implantando programas de qualidade total, 5S e outros, o que, de acordo com Hutchins (1994), torna o processo mais fácil e rápido, pois se a empresa já tem um programa para a qualidade que vem funcionando bem a certificação poderá ocorrer até num período de seis meses a um ano, o que é um tempo

relativamente curto se considerarmos a situação de uma empresa que tenha que partir do zero, realizando todo o trabalho de preparação e educação com vistas a assimilar os conceitos de qualidade. Apenas uma das empresas pesquisadas desenvolveu sua própria consultoria interna, todas as demais utilizaram-se de consultorias externas, especialmente contratadas para condução do processo de Certificação.

De acordo com Boog (2000), as empresas precisam saber mudar e sintonizar-se com as exigências do mundo e do mercado, o que nem sempre é fácil e que as mudanças numa empresa ocorrem. Corroborando com esta assertiva, a pesquisa revelou que as maiores dificuldades enfrentadas na implantação referem-se à resistência à mudança por parte dos empregados em geral. Mudanças estas que se faziam necessárias: mudanças de mentalidade, de cultura do trabalho.

Apenas uma das empresas já demonstrava uma cultura de qualidade bastante desenvolvida e nesta, em especial, as resistências foram menores, o que facilitou, agilizando bastante o processo.

Numa ótica de princípio otimista de que a quebra de barreiras e de alguns paradigmas pode não ser uma missão impossível, a gestão participativa para a qualidade terá boas chances de incorporar-se ao longo do tempo ao “*modus operandi*” da empresa. É uma questão de análise, planejamento e perseverança (BARROS, 1992 p.85)

As estratégias utilizadas pelas empresas para vencer as resistências de acordo com o que revelou a pesquisa, foram os investimentos significativos em reuniões

com os empregados, trabalhos motivacionais para a qualidade e de conscientização da importância da Certificação em ISO.

A busca de patamares definitivos de qualidade, produtividade e competitividade implicam uma profunda mudança cultural que envolve a empresa toda. O movimento pela qualidade total e agora a reengenharia, trouxe temas até então não muito afeitos às questões empresariais – como ética no trabalho e nas relações com funcionários, clientes, fornecedores e meio ambiente – como premissas para se falar em qualidade total de maneira consistente. (BOOG, 2000 p.41)

No que tange às repercussões internas em relação à Certificação, a pesquisa revelou comportamentos diferenciados. Em duas das empresas pesquisadas houve resistência inicial por parte dos stakeholders internos, nas demais empresas não houveram resistências.

Em termos de público externo, observou-se além de efeito positivo causado na própria comunidade em que as empresas encontram-se inseridas, para a maioria das empresas pesquisadas, o fato de estar buscando a certificação, repercutiu de maneira altamente positiva entre os respectivos clientes e fornecedores.

Sintetizando, o processo de Certificação na Norma ISO 9000 nas empresas pesquisadas foi semelhante na maioria das empresas que trabalharam com Consultoria externa, precedendo com trabalhos educacionais para desenvolver uma cultura de qualidade, e todas as empresas, sem exceção, revelaram ser positiva a repercussão da

busca da certificação entre os seus diversos stakeholders, o que, acredita-se, só vem acrescentar em maiores benefícios à empresa.

## **Questão 2: Qual o papel do Treinamento no processo de implantação da Norma ISO 9000?**

Os estudos revelaram que com a implantação da Norma ISO 9000 todas as empresas analisadas mudaram a forma de realizar treinamento. Antes da implantação da ISO 9000 não havia preocupação com levantamento ou diagnóstico de necessidades: O treinamento era oferecido sem muitos critérios, por vezes decidido aleatoriamente. Com a ISO, as empresas passaram a oferecer programas estruturados, precedidos de levantamento ou diagnóstico das necessidades de treinamento para serem formalizados em planos de treinamento, vinculados ao planejamento estratégico e aos negócios da empresa.

Neste sentido, a prática de Treinamento que as empresas pesquisadas passaram a adotar segue as recomendações de importantes autores como Chiavenato (1999) e Bastos (1994), para os quais a primeira etapa do processo de Treinamento é exatamente o levantamento ou diagnóstico das necessidades.

Outra constatação diz respeito a avaliação da eficácia do treinamento. As empresas pesquisadas manifestaram maior preocupação com o resultado do Treinamento a partir da implantação da ISO. Esta preocupação é preconizada na



literatura administrativa. Ou seja, a necessidade de avaliar o treinamento é essencial para assegurar que se atinja os resultados esperados. (HAMBLIN, 1978, p.24)

Além das mudanças no que diz respeito ao processo de Treinamento, antes e depois da ISO 9000, a pesquisa demonstrou que na maioria das empresas pesquisadas a necessidade de mudança de mentalidade das pessoas, bem como da cultura organizacional, foi alcançada graças aos treinamentos realizados, sem os quais a certificação seria praticamente inviável. Neste sentido a literatura tem enfatizado que, conforme Hesseling (1971) e Roux (1983), a mudança comportamental é em última instância, a finalidade precípua do treinamento. Treinar, segundo estes autores, significa mudar o comportamento, a forma de ver e de fazer as coisas.

### **Questão 3: Que fatores de eficácia organizacional mais foram alvo e influenciados pelo Treinamento na implantação da ISO 9000?**

Com relação aos fatores de eficácia organizacional influenciados pelo treinamento na implantação da Norma ISO 9000, conclui-se que a Produtividade, Qualidade e Motivação foram os que sofreram maior influência. Com relação a produtividade pode-se observar que este foi o fator mais influenciado pelo Treinamento na implantação da ISO em todas as empresas pesquisadas. As respostas dos entrevistados eram unânimes ao afirmar ganhos de produtividade e vincular tais ganhos à melhoria do padrão de desempenho das atividades, alcançado através dos investimentos em treinamento. No que se refere a Qualidade, verificou-se pelos depoimentos coletados, que as pessoas então treinadas, estavam mais conscientes da importância em produzir

com qualidade, mais comprometidas e coesas e cientes do que isto representava para a empresa em termos de competitividade.

Um programa eficaz de melhoria da qualidade pressupõe que as pessoas responsáveis busquem gerenciar todo o processo...na medida em que os programas de qualidade evoluem e são encarados mais seriamente, tendem a incluir ativamente todos os membros da organização. (AIDAR, 1994, p.26)

Desta forma, o fator motivação sofreu influências na medida em que, conforme demonstrou a pesquisa, as pessoas passaram a participar mais ativamente e compreender melhor os processos desenvolvidos pela empresa, o que as fazia sentirem-se partes importantes na geração de resultados. As pessoas sentiam-se, envolvidas, que de acordo com Robbins (1999), é definido como um processo participativo que usa a capacidade inteira dos empregados e é concebido para estimular o aumento do comprometimento com o sucesso da organização.

A lógica subjacente é que, ao envolver trabalhadores nas decisões que os afetam e ao aumentar a autonomia e controle sobre suas vidas de trabalho, os empregados ficarão mais motivados, mais comprometidos com a organização, mais produtivos e mais satisfeitos com seus empregos. (ROBBINS, 1999, p.133)

Por outro lado, no que se refere ao fator lucro, a análise dos dados pesquisados, permitem afirmar que o lucro, na pesquisa hierarquizado como quarto fator, representou a repercussão dos três fatores anteriores: do ganho de produtividade, da qualidade e da motivação das pessoas. Os estudos permitem concluir portanto, que

os resultados positivos do treinamento refletiram diretamente na lucratividade das empresas.

Assim sendo, analisando-se cada um destes fatores, pode-se concluir que as empresas obtiveram ganhos tangíveis e intangíveis. No que concerne à produtividade a pesquisa revelou que além de ter contribuído para ganhos significativos, o Treinamento na implantação da Norma ISO 9000 levou as empresas a mensurarem a produtividade de forma mais efetiva, passando a medir eficazmente o que possibilitou inclusive, apurar o ganho com a produtividade. Em relação à qualidade, os estudos demonstraram que as empresas conseguiram elevar o padrão de qualidade de seus produtos para o mercado, quer seja pela adoção de controles mais rigorosos durante o processo de fabricação ou pela maior conscientização das pessoas em relação à necessidade de produzir com qualidade e de tornarem-se mais exigentes também com a qualidade, o que, segundo constatou-se, só foi possível graças ao treinamento que as pessoas receberam. A motivação, apontada como terceiro fator que mais foi alvo e influenciado pelo treinamento, além de ter contribuído diretamente para a melhoria do desempenho da empresa, serviu de alicerce para todos os trabalhos demandados, contribuindo para o sucesso de todos os empreendimentos, uma vez que relaciona-se intrinsecamente com os demais fatores, num continuum: motivação, produtividade, qualidade, lucro.

Estas constatações estão congruentes com a literatura, no que diz respeito aos resultados substantivos do Treinamento. De acordo com Boog (1994) , o Treinamento é uma das mais poderosas ferramentas de transformação nas organizações e contribui para a conquista equilibrada e simultânea dos resultados da empresa e dos indivíduos que nela trabalham.

**Questão 4: Em termos gerais, quanto o treinamento contribuiu para a implantação da ISO 9000 e na Eficácia Organizacional?**

A pesquisa revelou que em todas as empresas analisadas houveram dificuldades para implantação da Norma ISO 9000, em especial no início do processo, quando mudanças foram exigidas, forçando as empresas a adaptar, modificar processos, implantar registros e controles exigidos pela Norma. As pessoas demonstravam-se resistentes principalmente quanto à burocracia que gera o início do processo, observou-se também que nas empresas que possuíam cultura de qualidade mais evoluída e já adotavam práticas e ferramentas da qualidade, as dificuldades e barreiras foram menores, bem como as resistências naturais do ser humano às mudanças.

A pesquisa revelou também que, embora tenham sido demandado muitos esforços, exigido muita dedicação e empenho das pessoas envolvidas na preparação e reestruturação interna, os ganhos para todas as empresas, sem exceção, foram relevantes. Mesmo tendo dificuldade em mensurar ou quantificar os ganhos, os entrevistados foram unâimes em afirmar que os ganhos não foram apenas quantitativos, mas também qualitativos, melhorando o fluxo de informações, ampliando o acesso dos colaboradores às informações acerca dos diversos assuntos da empresa, do que pensam e planejam seus dirigentes, da missão e visão e dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, o que antes, não acontecia.

A adoção de formas de mensuração e o estabelecimento de mecanismos de controle se deu também com a implantação da Norma ISO 9000, quando passou a haver maior preocupação em monitorar o desempenho dos diversos setores das empresas e analisar os resultados obtidos.

Evidenciou-se através da pesquisa, que a Eficácia Organizacional, principalmente nos fatores produtividade, qualidade, motivação e lucro, foram influenciados de forma considerável, trazendo ganhos relevantes para todas as empresas pesquisadas. E, neste sentido, o Treinamento demonstrou ser de fundamental importância e decisivo para a melhoria da Eficácia Organizacional, bem como para o sucesso na busca da Certificação na Norma ISO 9000, pois como ficou demonstrado por todas as empresas, as barreiras, resistências, dificuldades e limitações foram vencidas através do treinamento.

Dessa forma, constata-se que os resultados da pesquisa aqui apresentada, coadunam-se com os preceitos conceituais da área de Treinamento. pois, segundo afirmam Robbins (2001) e Chiavenatto (1999) as Pessoas bem treinadas produzem mais, com melhor qualidade, estão mais motivadas e por conseqüência, geram mais lucros, este é um espiral que as empresas pesquisadas demonstram ter percebido, acreditado, investido e partir de então, vem colhendo os frutos. “ Desenvolver uma organização que faça crescer suas competências além do mínimo necessário é como desenvolver uma atividade que gere caixa.” (BOOG, 1994, p.77).

## 5.2. Recomendações

Tendo em vista os resultados da pesquisa realizada, bem como a experiência da pesquisadora, as seguintes recomendações podem ser feitas:

- . As empresas poderiam buscar atrelar os ganhos de produtividade a sistemas de benefícios e remuneração proporcionando maior qualidade de vida a seus colaboradores
- . Novos estudos na área poderiam enfatizar a avaliação da eficácia de Treinamento, o que, inclusive da revisão da Norma ISO para a versão 2000 passa a ser uma exigência.
- . Os programas de Treinamento poderiam ser vinculados ao Planejamento Estratégico da empresa, com dotações específicas, baseados nas competências críticas das empresas, com vistas a otimizar os investimentos.
- . As empresas deveriam adotar sistemas de monitoramento dos resultados que permitissem reunir todo o desempenho da organização e medi-lo em um sistema coerente envolvendo as perspectivas financeiras e não-financeiras.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Judith A. **O planejamento de pesquisas qualitativas em educação**. Cadernos de pesquisa, nº 77, 1991.
- ARGYRIS, Chris. **A integração indivíduo-organização**. São Paulo: Atlas, 1975.
- BARBETTA, P.A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1998.
- BARROS, Claudius D. **Sensibilizando para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1992.
- BASTOS,
- BENNIS, Warren G. **Organizações em mudança**. São Paulo: Atlas, 1976.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CAMPBELL, John P. On the nature of organizational effectiveness. In: **New perspectives on organizational effectiveness**. Califórnia: Jossey-Bass Publishers, 1977.
- CARVALHO, Luiz C. F. de. **Manual de Treinamento e desenvolvimento. T & D estratégicos**. São Paulo: Makron Books, 1994
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- COULTER, Philip B. Organization effectiveness in the public sector: the example of municipal fire protection. **Administrative Science**. Quarterly, vol.24, p.65-81, mar.1979.
- DAFT, Richard I. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

FEIULLETTE, Isolde. **RH: O novo perfil do treinador: como preparar, conduzir e avaliar um processo de treinamento.** São Paulo: Nobel, 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, Arilda S. **Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n.º 6, 1995, p. 57-63.

GOODMAN, Paul. ATKIN, Robert e SHOORMAN, F. David, On the demise of organizational effectiveness studies. In: CAMERON, Kim S. E WHETTEN, David A. (eds.) **Organizational effectiveness: a comparison os multiple models.** New York Academic Press, 1983

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas e processos.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HAMBLIN, Anthony C. **Avaliação e controle do treinamento.** São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1978.

HESSELING, P.M.G. **Evaluation of management training in some European countries.** Nova York, Grijne & Stratton, p.91-105, 1971.

HUTCHINS, Greg. **ISO 9000 um guia completo para o registro, as diretrizes da auditoria e a certificação bem-sucedida.** São Paulo: Makron Books,

KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações** São Paulo: Atlas, 1987.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: EDUSP, 1980.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões em administração.** São Paulo: Pioneira, 1971.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO série 9000 manual de implementação.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1993



MYLES, Raymond E. & SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

NADLER, L. **Using critical events to develop training programmes**. Industrial Training International, 6 p.4, 1971

NADLER, David A. **Arquitetura organizacional: a chave para a vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1994.

NEGHANDI, Anant R. (org.). **Modern organization theory: contextual, environmental and socio-cultural variables**. Kent: The Kent State University Press, 1973.

QUINN, Robert E.; & ROHRBAUGH, J. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach of organizational analysis. **Management Science**, vol.29, n.3, 1983

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHES, R. **Objetivos como razão de ser de uma empresa**. Revista de Administração de empresas, v.34, n.1, p.50-62, 1994.

ROBBINS, Stephen P. **Administração mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

ROUX, Jorge. **Recursos Humanos e treinamento**. 1. ed. São Paulo, Editora Brasiliense, 1983.

RUBIN, H.J. RUBIN, I.S. **Qualitative interviewing: the art of hearing data**. Thousand Oaks: Sage Publ, 1995

SCOTT, W. Richard. Effectiveness of organizational effectiveness criterial: towards a competing values approach of organizational analysis. **Management Science**, vol. 29 n. 3, 1983

SELLTIZ, Claire e Outros. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U., 1987

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

YUCHTMAN, E.; seashore, Stanley E. **A system resource approach to organizational effectiveness**. American Sociological Review, n.32, p.891-903, 1967.

## **ANEXO - ROTEIRO PARA ENTREVISTA**

## **DADOS GERAIS DA EMPRESA**

- . Razão Social
- . Endereço
- . Ramo de atividade
- . Mercado de atuação
- . Principais produtos/serviços
- . N. de empregados
- . Data de fundação
- . Data de Certificação ISO
- . Identificação do informante

## **1. POR QUE A BUSCA DA CERTIFICAÇÃO ISO 9000?**

- . Quais as razões que levaram a empresa a buscar a certificação?
- . Como conduziram o processo de busca da certificação?
- . Houve contratação de consultoria externa? Criou-se estrutura interna específica?
- . Quais as dificuldades enfrentadas?
- . Atitudes/ reações/repercussões internas (Empregados, direção)
- . Atitudes/reações/repercussões externas observadas (Clientes, fornecedores)

## **2. QUAL A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO PARA IMPLANTAÇÃO DA ISO?**

- . Como eram/são realizados os processos de treinamento na empresa (diagnóstico, implementação e avaliação): Antes da Certificação em ISO 9000, na preparação para a certificação e após a obtenção do certificado.

## **3. EFICÁCIA ORGANIZACIONAL**

- . Que fatores de eficácia organizacional mais foram objeto/alvo/influenciados por Treinamento na implementação da ISO? (LISTAGEM)
- . Qual a ordem de importância dos fatores escolhidos?
- . Análise individual (cada fator) dos fatores de eficácia organizacional influenciados alterados modificados melhorados pelo treinamento (quanto, como, quais as dificuldades, que problemas surgiram, como foram solucionados)

## **4. EM TERMOS GERAIS, QUANTO O TREINAMENTO CONTRIBUIU PARA IMPLANTAÇÃO DA ISO 9000 E NA EFICÁCIA ORGANIZACIONAL?**

